

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Nákupní a prodejní strategie obchodní firmy

Purchasing and Selling Strategy of a Business Firm

Student:	Bc. Michaela Petříková
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Michaela Petříková

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T020 Ekonomika podniku

Téma:

Nákupní a prodejní strategie obchodní firmy
Purchasing and Selling Strategy of a Business Firm

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska strategie
 3. Podnik a jeho aktuální stav
 4. Návrh strategie nákupu a prodeje
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové strategie*. Praha: IDEA SERVIS, 2014. 103 s. ISBN 978-80-85970-81-4.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2012. 657 p. ISBN 01-321-0292-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017

Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě, dne 21. 4. 2017

A handwritten signature in blue ink, reading "Petříková", is written over a horizontal dotted line.

Bc. Michaela Petříková

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoreticko-metodologická východiska strategie	7
2.1	Obchod a jeho funkce	7
2.2	Strategie	8
2.2.1	Strategie nákupu a prodeje	10
2.2.2	Postup tvorby strategie	13
2.2.3	Typy strategie	21
2.3	Konkurence a konkurenceschopnost	21
2.3.1	Benchmarking	22
2.4	Obchodní marže a oceňování zásob	24
2.4.1	Obchodní marže	24
2.4.2	Zásoby	25
2.5	Vybrané zdroje financování podnikatelské činnosti.....	26
2.5.1	Faktoring	27
2.5.2	Úvěr.....	31
2.5.3	Bankovní úvěry	34
2.6	Cena, cenové strategie	36
2.6.1	Základní přístupy k tvorbě cen.....	37
2.6.2	Kalkulace nákladů	38
2.7	Shrnutí	41
3	Podnik a jeho aktuální stav	42
3.1	Historický vývoj společnosti	42
3.1.1	Organizační struktura	42
3.1.2	Zaměření společnosti.....	44
3.2	Dodavatelsko-odběratelský systém	45
3.2.1	Hlavní dodavatelé společnosti ORFIN Industry, s. r. o.	45

3.2.2	Významnost dodavatelů	49
3.2.3	Hlavní odběratelé společnost ORFIN Industry, s. r. o.	49
3.2.4	Rozložení dodávek	53
3.3	Konkurenti společnosti ORFIN Industry, s. r. o.	53
3.4	SWOT analýza.....	54
4	Návrh strategie nákupu a prodeje.....	58
4.1	Volba dodavatelů a odběratelů podle financování	58
4.1.1	Faktoring	59
4.1.2	Bankovní úvěry	60
4.2	Volba dodavatelů a odběratelů podle kalkulace cen	62
4.2.1	Kalkulace ceny polystyrenu	63
4.2.2	Kalkulace ceny cementu.....	67
4.2.3	Kalkulace ceny minerální vlny.....	74
4.3	Shrnutí	82
5	Závěr	83
	Seznam použité literatury.....	85
	Seznam zkratk	88
	Prohlášení o použití výsledků diplomové práce.....	89
	Seznam příloh.....	90

1 Úvod

Podnikání v oblasti prodeje stavebních materiálů se za poslední roky velmi změnilo. Zpočátku stavebníky a stavební společnosti zásobovala spousta malých stavebnin. Postupem času se na trhu ustálily silné a zavedené stavebniny, které si více méně rozdělily trh se stavebními materiály.

Dodávky jednotlivých stavebních materiálů do stavebnin zpočátku zajišťovala velká spousta malých dodavatelů. V současné době však stavebniny nebo přímo stavební společnosti nakupují stavební materiály buď přímo od výrobců, obchodních zástupců výrobních podniků nebo od silných a stabilních dodavatelů.

Pro takového dodavatele je prvořadé kvalifikovaně odpovédět na řadu otázek: Čím zaujmout odběratele? Co můžeme odběratelům ještě nabídnout? Jak se vyrovnat s konkurencí? Jak posílit svou pozici na trhu?

Uspěť může pouze ten, kdo zvolí nejoptimálnější strategii v oblasti nákupu a prodeje zboží. Za tuto strategii lze považovat propojení strategických úkolů v oblasti nákupu a prodeje zboží se zohledněním profinancování, které přímo ovlivňuje obchodování daného subjektu.

Cílem diplomové práce je návrh vhodné strategie nákupu a prodeje vybrané regionální společnosti. Dílčím cílem je pak provedení analýzy vybraného sortimentu stavebních materiálů a deskripce způsobu nákupu a prodeje těchto materiálů.

Práce je rozdělena na dvě základní části, a to na teoretickou a aplikační. V teoretické části se autorka zabývá základními pojmy, jako je obchod a jeho funkce, strategie, zdroje financování podnikatelské činnosti (konkrétně faktoring a úvěry), cena a cenotvorba, konkurence a konkurenceschopnost. V aplikační části práce je představena společnost, její systém nákupu a prodeje. Vybrán byl sortiment stavebních materiálů, který je pro zvolenou společnost stěžejní. V části týkající se nákupu jsou popsány jeho způsoby, ceny, doprava a způsoby úhrad za nakupované zboží. V části týkající se prodeje jsou analyzovány způsoby možného profinancování, zajištění dopravy zboží a je proveden výpočet konkrétních cen vybraných druhů zboží. Závěr praktické části obsahuje posouzení, zda zvolená strategie nákupu a prodeje vybraných druhů zboží je konkurenceschopná.

V práci jsou použity jako podklady interní materiály poskytnuté analyzovanou obchodní společností a spolupracující spediční společností. Údaje o konkurenčních cenách, podmínkách poskytnutí jednotlivých úvěrů a faktoringu jsou získané vlastním průzkumem autorky.

2 Teoreticko-metodologická východiska strategie

Následující kapitola se zabývá pojmy, jako jsou obchod, obchodní marže a oceňování zásob, strategie (tvorba, druhy), marketingová strategie, zdroje financování podnikatelské činnosti, cenotvorba, ale také konkurence a konkurenceschopnost.

2.1 Obchod a jeho funkce

Obchod, tak jak ho známe dnes, se začal vyvíjet od pradávna. Předcházela mu postupná dělba práce, specializace, naturální směna a její postupné nahrazování penězi. V nejširším pojetí je obchod považován za činnost, která zahrnuje nákup a prodej zboží a služeb mezi nejrozličnějšími subjekty (Cimler, Zadražilová, 2007).

Dále se obchod člení na (Cimler, Zadražilová, 2007):

- **Obchod spotřebním zbožím** - Jedná se o zboží určené konečnému spotřebiteli (např. potraviny, oděvy).
- **Obchod zbožím pro další podnikání** - Zboží, které dále slouží při výrobě a provozu firem (např. automobilové součástky, provozní látky).
- **Maloobchod**- Představuje nákup zboží a jeho prodej konečnému zákazníkovi, vytváří se v něm vhodný prodejní sortiment zahrnující různé druhy, množství kvalitu a cenu zboží.
- **Velkoobchod** - Nakupuje zboží ve velkém, skladuje ho a rozváží odběratelům, kterými jsou především maloobchodníci a restaurace.
- **Vnitřní obchod** - Uskutečňuje se na trhu daného státu a jeho regionů.
- **Zahraniční obchod** - Jedná se o vývoz a dovoz zboží do jiných států.

Funkce obchodu (Cimler, Zadražilová, 2007)

- Přeměna výrobního sortimentu na sortiment obchodní.
- Překonávání rozdílů mezi místem výroby a místem prodeje.
- Překonávání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží.
- Zajišťování kvality prodáváného zboží.
- Iniciativní ovlivňování výroby.
- Zajišťování racionálních zásobovacích cest.

- Zajišťování rychlejší úhrady dodavatelům.

V současné době si nedokážeme představit, že by směna mezi výrobou a zákazníkem probíhala bez mezičlánku obchod. Počet mezičlánků se odvíjí od druhu prodávaného zboží či služby a jejich ekonomické efektivnosti (Cimler, Zadražilová, 2007).

2.2 Strategie

Strategie je jednou z ekonomických kategorií. Patří k velmi používaným ekonomickým termínům ve firemním, zejména manažerském, slovníku. Manažeři hovoří o strategickém řízení i plánování. Zabývají se strategickými směry i strategiemi v jednotlivých firemních funkčních oblastech. A konkrétně uvnitř funkční oblasti marketing se kategorie vztahuje prvotně především k marketingovému mixu, hovoří se o produktových, cenových, distribučních a propagačních strategiích. V úvahu přicházejí konkurenční strategie v marketingovém prostředí, strategie jednotlivých podnikatelských jednotek, strategie ovlivňující životní cyklus produktu a celá dlouhá řada možností (Příbová, 1998).

Termín strategie má svůj původ v řečtině - volně přeložen znamená umění velitele či generála. V terminologii výrobců a obchodníků prvotně představoval schopnost rozhodovat v příslušné oblasti na základě vysoké profesionality a odbornosti (Příbová, 1998).

Podíváme-li se do současného pojetí strategie v širším slova smyslu, většinou se setkáme s představou, že strategie je (Příbová, 1998):

- schéma postupu vedoucí k dosažení vytyčených podnikových cílů,
- směr k dosažení určitého zvoleného stavu v budoucnosti,
- kurs, jak vytyčených podnikových situací dosáhnout,
- cesta vedoucí k přizpůsobení konkurenční pozice firmy v měnícím se podmínkách prostředí,
- modelový postup, který představuje způsob vytvoření úspěšných podnikových výkonů zaznamenaných jako cíle firmy a zachycující pohyb, který firmu přiblíží k celkovému výkonu,
- způsob rozpracování postupů k dosažení cílů i alokaci zdrojů nezbytných pro jejich dosažení,

- prostředek k dosažení dlouhodobých záměrů deklarovaných v poslání firmy a konkrétně vyjádřených v cílech firmy pro určité časové období.

Strategii lze také definovat jako dlouhodobý plán vytvořený k dosažení určitého cíle či více cílů. Je jedním z výstupů strategického řízení. V praxi se jedná zpravidla o formalizovaný dokument obsahující popis prvních dvou fází strategického cyklu, tedy popis mise organizace, její vize a strategických cílů a harmonogramu jejich realizace (ManagementMania, 2017a).

Strategie není (Příbová, 1998):

- **Vize** - Předpokládaný stav, kterého má být dosaženo v budoucnosti, neposkytuje konkrétní schéma postupu k dosažení vzdálených podnikových cílů.
- **Mise** - Představa firmy (kdo jsme, o co usilujeme a kam směřujeme).
- **Cíl** - Žádoucí stav, předpokládaný pro určité časové období, právě strategie informuje o tom, jak konkrétního cíle dosáhnout.
- **Analýza dat** - Analytické šetření dat pro určitý podnikový účel, základní předpoklad pro formulování strategie.
- **Marketingový plán** - Písemný dokument dokládající směřování firmy v určitém časovém období, strategie je jedním z jeho prvků, v rámci plánu je formulována a formulování strategie v rámci marketingového plánu je předpokladem pro její implementaci.

V souvislosti s tvorbou strategie podniku je nutné vyhodnotit i **filozofii podniku**. Podnikatelská filozofie představuje určitý přístup vedení podniku k vnějšmu okolí a k vlastnímu způsobu řízení. Jde o určité zásady (podnikatelské), kterými se podnikatel řídí a které ho ovlivňují. Mezi filozofií a cílem podnikání existuje určitý vztah; cíl vychází z podnikatelské filozofie. Mezi hlavní zásady patří (Referáty-seminárky, 2017):

- cesta k dosažení zisku,
- vztah podniku k okolí,
- vztah ke konkurenci,
- způsob řízení podniku,
- typ organizace podniku,
- vztah podniku k trhu.

Existují dva základní druhy podnikatelské filozofie, a to **výrobní** - 20. léta 20. století, Tomáš Baťa; **marketingová** - 70. léta 20. století, Henry Ford (Referáty-seminárky, 2017).

2.2.1 Strategie nákupu a prodeje

Následující podkapitola je zaměřena na strategii nákupu a prodeje.

a) Strategie nákupu

Význam nákupu pro podnik se v posledních letech zásadně změnil. V minulosti byl považován za podpůrnou funkci, jejímž úkolem bylo zajistit ve společnosti dostatek materiálu, polotovarů a dílů pro vlastní výrobu. Místo realizace ucelené strategie nákupu se uvažovalo pouze o splnění plánu výroby a zajištění zásob materiálu, v lepším případě o nepřekročení kalkulovaných nákladů za materiál. Situace se začala měnit v průběhu 90. let, kdy s postupující globalizací tlak konkurenčního prostředí dále zesílil. Ukázalo se, že nákup má významný strategický potenciál a že může být důležitým zdrojem konkurenční výhody. V současnosti se role nákupu postupně rozšiřuje do oblastí, jako je spolupráce s dodavateli na inovacích, nákup veškerých služeb, standardizace procesů v celém dodavatelském řetězci, identifikace a řízení rizik spojených s nákupem apod. (C. H. Beck, 2017).

Strategie nákupu je nedílnou součástí firemní strategie. Řeší všechny nákupy ve společnosti (např. nákup materiálu, služeb, energie), zabezpečuje konkurenceschopnost společnosti, a to nejen nákupně, ale také technicky a inovačně. Dále strategie nákupu určuje nákupní cíle a stanovuje způsob jejich dosažení, musí být v souladu s podnikovými cíli. Strategie nákupu by měla být (Znalostní nákup, 2014):

- jednoduchá,
- srozumitelná,
- účinná,
- uskutečnitelná,
- měřitelná a kontrolovaná.

Správná strategie nákupu určité skupiny položek či služeb by měla vyjadřovat základní představu o tom, jakým způsobem bude stanovených cílů dosaženo. Dále by měla zahrnovat rozdílný přístup k nakupovaným položkám či službám, a to s ohledem na důležitost či význam pro společnost (Benefico, 2014).

Hlavním úkolem strategicky řízeného nákupu je nakupovat ve správné kvalitě, kvantitě a čase, a to navíc od správného a bezpečného dodavatele. Strategický nákup se dlouhodobě a systematicky zaměřuje na uspokojení potřeby interního zákazníka, na kontrolu všech finančních prostředků a na vyhledávání prostoru pro možné úspory. Dále také na optimalizaci nákupního procesu a zvýšení jeho flexibility, ale i snížení nákupního rizika, nebo podporuje inovace a vývoje (Excelentní nákup, 2017).

V dlouhodobém časovém horizontu se upřednostňuje strategické rozhodování, které je založeno nejen na systematickém přístupu ke sbírání a analyzování dat či informací z interního prostředí společnosti, ale i na analýze externího prostředí – především konkurence a nákupního trhu (Benefico, 2014).

b) Strategie prodeje

Strategie prodeje bývá často označována také jako marketingová strategie. Jedná se o taktický proces pro efektivní rozložení omezených finančních prostředků společnosti, ke zvýšení prodeje a udržení konkurenční výhody. Rovněž je důležitá hlavně proto, aby společnost měla větší podíl na trhu, tudíž musí být její strategie lepší než u ostatních podniků. Důležité je zaměřit se na potřeby zákazníků (Podnikator, 2017).

Hlavními cíly správné marketingové strategie by měly být

- propagační aktivity,
- distribuční kanály,
- taktické kroky pro vývoj produktu,
- oceňování a řízení vztahu se zákazníka, aby byl pozitivní (Podnikator, 2017).

Splnění těchto faktorů je zpravidla datováno k určitému termínu, aby bylo možné dosáhnout požadovaných výsledků. Tato strategie se plánuje pomocí tzv. marketingových výzkumů, jejichž úkolem je získávání informací o obchodním trhu (konkurenci, riziku, cílové skupině), které mají význam pro úspěšné vedení společnosti. Klíčovou roli sehrává zákazník představující zisky a výdaje společnosti (Podnikator, 2017).

K nejrozšířenějším marketingovým strategiím patří (Kurzy, knihovna, 2017):

- **Strategie minimálních nákladů** - Společnost usiluje o to, aby dosáhla co nejnižších nákladů na výrobu, komunikaci a distribuci, čímž by mohla nabízet své produkty levněji

než konkurence. Existuje zde řada rizik - relativně snadno se může objevit někdo, kdo bude schopen produkt nabízet ještě levněji, čímž získá konkurenční výhodu.

- **Strategie diferenciacie produktu** - Tato strategie je založena na myšlence, že není důležité nabídnout nejnižší cenu nebo být nejlepší ve všech ohledech. To, co skutečně přináší úspěch, je určitý dílčí aspekt, který bude pro zákazníka důležitý. Ten je třeba identifikovat a rozvíjet. Jde o velice dobrou strategii, která je založená na poskytování unikátních a dobře fungujících služeb a kterou uplatňují především menší a střední instituce. Diferenciace se může týkat nejrozličnějších oblastí, např. poradenství, nadstandardních služeb, kvality produktů či značky.
- **Strategie tržní orientace** - Tato strategie je spojena s mikromarketingem, neboť řada požadavků a potřeb vzniká lokálně, a proto může být velice specifická. Díky marketingovému průzkumu je možné tyto oblasti vytipovat a dále s nimi pracovat. Důležitá je v tomto ohledu rychlost. Tuto strategii se snaží mít téměř všechny společnosti a systematicky se jí věnují.

Marketingovou strategií se zabýval např. **Philip Kotler**. Jeho pojetí je založeno na předpokladu, že marketingová strategie společnosti závisí na jejím postavení na trhu a velikosti tržního podílu v odvětví, ve kterém působí. Dle záměru společnosti se jedná o strategii tržního vůdce, tržního vyzyvatele, tržního následovatele a vyhledávače tržní mezery. **Ve strategii tržního vůdce** je důležitá dobrá role společnosti na trhu, získává nových zákazníků a neustálé zdokonalování strategie. Tržním vůdcem je společnost, jež má na daném trhu největší podíl. Tuto dominantní pozici získala tak, že na daný trh pronikla jako první. Vůdce se může snažit o udržení své dominantní pozice a ochranu stávajícího podílu na trhu. Důležitá je neustálá inovace nabídky produktů. **Tržní vyzyvatel** plánovitě uplatňuje ofenzivní strategii vůči tržním vůdcům v odvětví i malým společnostem v branži. Jeho cílem je zvětšení tržního podílu. **Tržní následovatel** se snaží imitovat produkty a marketingové aktivity vůdce trhu, ale také se mnoha způsoby snaží odlišit či vyniknout vyšší odborností, speciální kvalifikací, jedinečnými produkty či vysokou kvalitou zboží. **Strategie vyhledávače tržní mezery** je využívána malými společnostmi, které se zaměřují na tu část trhu, kde je jen malá či žádná konkurence. Společnosti se specializují na určité výrobky, určité technologie a na tom staví svou konkurenční výhodu (Podnikator, 2017).

2.2.2 *Postup tvorby strategie*

K tvorbě strategie se využívají následující kroky (Strateg, 2017):

- a) Strategická analýza
- b) Formulace strategie
- c) Implementace strategie
- d) Strategická kontrola

a) Strategická analýza

Strategická analýza je prvním krokem tvorby strategie. Umožňuje managementu firmy uvědomit si, jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti i budoucnosti soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnosti směřovat. Cílem této analýzy je tedy identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, které zřejmě budou mít vliv na strategii podniku (Strateg, 2017).

Kroky strategické analýzy

- **Externí analýza**

Vedení firmy by mělo poznat okolní prostředí, aby pochopilo jeho povahu a faktory, které jej ovlivňují. Dále se může zaměřit na činnost, která je smysluplná a perspektivní. Výsledkem externí analýzy je tedy znalost managementu, který na jejím základě může formulovat strategii tak, aby orientace podniku odpovídala jeho okolí. Externí analýza by měla být zaměřena na dvě části prostředí - makrookolí a mikrookolí podniku (Strateg, 2017).

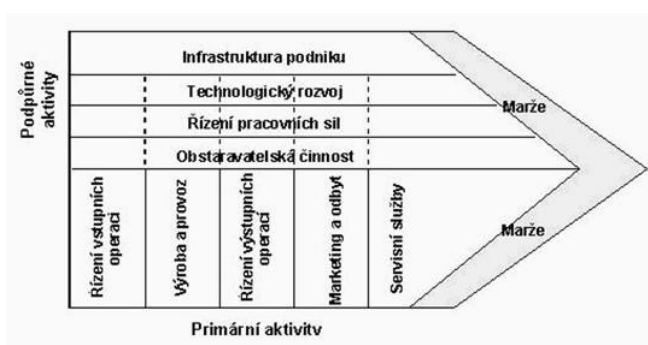
Analýza makrookolí podniku umožňuje managementu uvědomit si především vazby a souvislosti mezi jednotlivými působícími faktory a v neposlední řadě i příležitosti a hrozby, na které by se měl podnik zaměřit. Vhodné je použít metodu **PEST analýzy**, jejíž název pochází z angličtiny a je odvozen z názvu druhů faktorů, které jsou analyzovány. Jedná se o faktory politicko-právní, ekonomicko-hospodářské, sociálně-kulturní a vědeckotechnologické. Do analýzy jsou zahrnuty podle důležitosti jejich vlivu v současnosti, ale také podle předpokládaného vlivu v budoucnosti (Strateg, 2017).

Analýza mikrookolí většinou začíná analýzou odvětví, v rámci něhož podnik soutěží s ostatními konkurenty. Cílem managementu je tedy uvědomit si atraktivitu odvětví, změnotvorné hybné síly, působící konkurenční síly a klíčové faktory úspěchu. Prvním krokem je vymezení odvětví a definice jeho základních charakteristik, mezi které patří například velikost trhu, geografický rozsah konkurence či počet a velikost zákazníků. Mezi výše zmíněné hybné síly se řadí poptávka, zákazníci a konkurenční síly (Strateg, 2017).

- **Interní analýza**

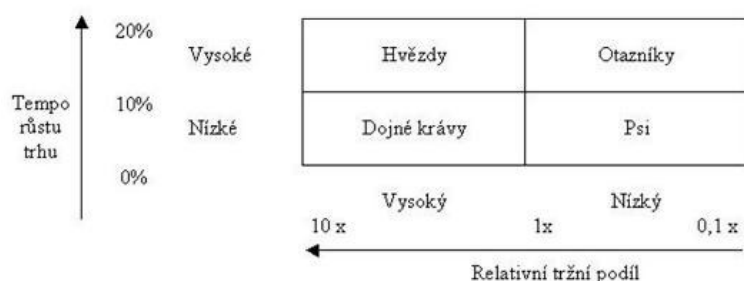
Po analýze okolního prostředí se management musí zaměřit na analýzu zdrojů a schopností, aby dokázal nejen silné a slabé stránky firmy, ale také klíčové kompetence a specifické přednosti podniku. V první řadě je nutné identifikovat významné zdroje, které má podnik k dispozici a následně provést jejich analýzu. Lze je rozdělit na zdroje fyzické (budovy, stroje), lidské (nejvýznamnější), finanční (informace o vlastním a cizím kapitálu) a nehmotné (licence, patenty, technologie). Všechny zdroje je nutné analyzovat především s ohledem na jejich jedinečnost a obtížnou dosažitelnost pro konkurenty (Strateg, 2017).

Následně musí být identifikovány a analyzovány schopnosti podniku, aby management zjistil, zda je podnik schopen omezené zdroje maximálně využít. V rámci této analýzy je zkoumána především míra využití zdrojů. K jejímu popsání slouží např. finanční analýza, zjištění provozní páky, či srovnávací analýza zaměřená především na časový vývoj nákladů. V neposlední řadě může management využít i rozbor **hodnototvorného řetězce**, jehož autorem je Michael Porter. Autor v něm rozděluje činnosti podniku na tzv. primární a podpůrné. U každé z činností je nutné určit přidanou hodnotu, aby management zjistil, jak jednotlivé činnosti přispívají ke konkurenčnímu postavení firmy (Strateg, 2017).



Obr. 2.2.2: **Hodnototvorný řetězec**

Zdroj: Kovář, F. *Strategický management*. 2003



Obr. 2.2.2: **BCG matice**

Zdroj: Sedláčková, H. *Strategická analýza*. 2006

Portfolio analýzy slouží firmě k získání potřebných informací pro vyvážení portfolia strategických jednotek či produktů (SBU - strategic business unit, dále jen SBU) a tím pro správné usměrnění omezených zdrojů. Nejznámější je **BCG matice** tempa růstu rozdělující SBU do čtyř kvadrantů pojmenovaných hvězdy, dojné krávy, otazníky a psi podle tempa růstu trhu a relativního tržního podílu. Matice McKinseyho nazývána rovněž matice atraktivity rozděljuje SBU v závislosti na atraktivitě odvětví a konkurenčního postavení podniku. Uvedené matice mají víceméně statický charakter. Tento nedostatek se snaží odstranit Hofferova matice, která popisuje pozici SBU v podniku v závislosti na stádiu vývoje trhu (Strateg, 2017).

Na základě provedených analýz může management firmy určit činitele, kteří se podílejí na úspěchu firmy, a specifické přednosti podniku. Následně management odvodí silné a slabé stránky podniku. Pro lepší přehlednost je možné uspořádat silné a slabé stránky podobně jako příležitosti a hrozby podle jejich závažnosti do matice síla - závažnost, resp. matice výkonnost/závažnost (Strateg, 2017).

- **Syntéza**

Množství údajů získaných prostřednictvím externí a interní analýzy je vhodné ve zjednodušené a přehledné formě shrnout tak, aby měl management všechny podstatné informace k dispozici (Strateg, 2017).

Nejjednodušším a velmi významným nástrojem je **SWOT analýza**, která ve formě diagramu slouží pro posouzení vzájemných vztahů mezi silnými stránkami, slabými stránkami, hrozbami a příležitostmi (Strateg, 2017).

Hrozby a příležitosti budoucího okolí

Při analýze budoucích hrozeb okolí je nutné vycházet jak z hrozeb makro, tak mikrookolí firmy. Je nesporné, že prosazující se globalizace značně rozšiřuje hranice relevantního okolí. Mezi typické hrozby patří např. státní regulace, velký počet konkurujících

firem, stejně velké konkurující firmy, pomalý růst odvětví, hrozba vstupu nového výrobce atd. (Wawrosz, 1999)

Příležitosti jsou chápány jako příležitosti, které pomohou firmě neutralizovat hrozby, jednak jako růstové a rozvojové příležitosti vyplývající z charakteru okolí. Ve druhém případě bude charakter příležitostí závislý na tom, zda půjde o odvětví ve fázi zralosti, odvětví na sestupu či zda půjde o mezinárodní nebo globální trhy (Wawrosz, 1999).

Silné a slabé stránky firmy

Silné a slabé stránky mohou být hledány a analyzovány především v oblastech jako je např. finanční postavení podniku, výzkum a vývoj, úroveň managementu, image firmy či výrobku atd. (Wawrosz, 1999)

Tab.2.2.2: SWOT analýza

	Pomocné pro dosažení cíle	Škodlivé pro dosažení cíle
Vnitřní atributy organizace	S - strenghts Silné stránky	W - weaknesses Slabé stránky
Vnější atributy prostředí	O - opportunities Příležitosti	T - threats Hrozby

Zdroj: Kotler, P. *Marketing management*. 2013

Kombinací příležitostí a hrozeb okolí a silných a slabých stránek vznikají různé varianty budoucího strategického chování, vždy je nutné vzít v úvahu, že jde o budoucí vývoj, tzn., že jak silné a slabé stránky, tak i příležitosti a hrozby je nutno chápat dynamicky, zvažovat alternativy budoucího růstu, stagnace nebo možného zhoršení těchto faktorů. Bez ohledu na organizační úroveň, na které je analýza SWOT aplikována, pak lze určit takzvanou

- ideální podnikatelskou jednotku, která má velké příležitosti a malá ohrožení,
- spekulativní podnikatelskou jednotku, která má velké příležitosti, ale i velká ohrožení,
- vyzrálou podnikatelskou jednotku s malými příležitostmi a malými ohroženími,
- znepokojující podnikatelskou jednotku s malými příležitostmi a velkými ohroženími (Wawrosz, 1999).

Podle charakteru odvětví a vzniklých kombinací vnitřních i vnějších stránek pak lze pro organizaci i pro jednotlivé organizační složky volit různé typy strategií, které vycházejí na základě SWOT analýzy ze čtyř možných zjednodušených přístupů (Wawrosz, 1999):

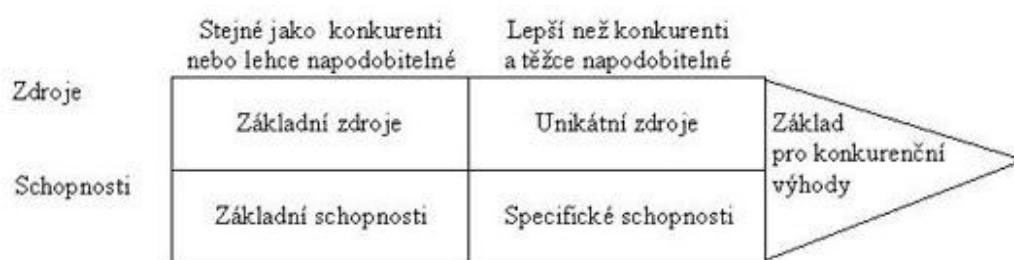
- **přístup S - O:** využívat silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí,
- **přístup W - O:** snažit se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí,
- **přístup S - T:** využívat svých silných stránek k eliminaci hrozeb,
- **přístup W - T:** snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace části organizace.

SWOT analýzu je vhodné zpracovat i pro každého z konkurentů firmy, protože na základě SWOT analýz může management podniku lépe odhadovat reakce konkurence (Strateg, 2017).

Analýza zranitelnosti nutí management zamyslet se nad tím, které rizikové faktory, pokud by se objevily, mohou podnik ohrozit či zničit. Management rovněž definuje následky, které může faktor způsobit, pravděpodobnost naplnění hrozby a případná řešení či reakce podniku. Na základě těchto údajů je možné sestavit diagram zranitelnosti, jež rozděluje ohrožení do čtyř kvadrantů podle schopnosti podniku na ohrožení reagovat. Jedná se o ohrožení, vůči nimž je podnik bezbranný, riziková ohrožení, ohrožení, kdy je podnik zranitelný nebo připravený (Strateg, 2017).

Dále by se měl management zaměřit na to, zda je podnik silnější či slabší než jeho konkurence především v klíčových faktorech úspěchu, měl by odhadnout jeho relativní konkurenční sílu. Nejprve musí ovšem zpracovat přehled všech identifikátorů konkurenční síly, dále určí váhy jednotlivých identifikátorů a v posledním kroku srovná postavení podniku v jednotlivých identifikátorech s konkurencí (Strateg, 2017).

Zdrojem konkurenční výhody podniku jsou jeho specifické přednosti vycházející z jeho zdrojů či schopností. Měly by to být takové přednosti, kterými se podnik od konkurence liší a které nejsou pro konkurenci snadno dosažitelné či napodobitelné. Při jejich určení by se měl management podniku zaměřit v první řadě na silné stránky firmy, které definoval v předchozí analýze. Ukáže-li se, že podnik zatím žádné výrazné přednosti nemá, management firmy určí, které přednosti bude cílevědomě vytvářet a rozvíjet (Strateg, 2017).



Obr. 2.2.2:

Identifikace základů konkurenční výhody firmy

Zdroj: Sedláčková, H. *Strategická analýza*. 2006

b) Formulace strategie

Na základě výsledků strategické analýzy management firmy již ví, jaké jsou kritické faktory úspěchu v daném odvětví, zná specifické přednosti vlastního podniku a také má potřebné informace o konkurenci (Strateg, 2017).

Prvním krokem managementu by mělo být kritické zhodnocení poslání podniku, zda není v rozporu s výsledky získaných analýzou. Výsledky situační analýzy se určitě projeví v určení podnikové vize, v rámci které management vymezuje směřování podniku a jeho pozice v budoucnosti (Strateg, 2017).

V čem a jak bude firma podnikat, se liší podle toho, zda má podnik jednu nebo více podnikatelských aktivit. V případě podniku s jednou podnikatelskou aktivitou, by tato aktivita měla být definována ve třech rovinách. Kdo, čím a jak bude uspokojován. U podniku s více podnikatelskými aktivitami musí být podnikatelská aktivita definována na úrovni podnikové a na úrovni jednotlivých podnikových či podnikatelských jednotek (SBU). Pro každou SBU je nutné si klást stejné otázky, jako u jedné podnikatelské aktivity (Strateg, 2017).

Z vize podniku vychází management při definici obecných a strategických cílů podniku, což jsou žádoucí budoucí stavy, kterých chce vedení firmy dosáhnout. Tyto cíle jsou východiskem vrcholového plánování a měly by odpovídat definici SMART. To znamená, že musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků, jejich dosažení musí být měřitelné, přijatelné pro ty, kdo je bude plnit, reálné a dosažitelné, dále musí být vymezeny časově. Počet cílů by měl být malý, aby je firma byla schopna zvládnout a zajistit pro jejich plnění potřebné prostředky. Snahy o vytyčení více cílů než dvanáct většinou vedou k velkému roztržštění zdrojů. Typickými strategickými cíli jsou cíle ekonomické a tržní, mezi které patří zejména ziskovost, tvorba ekonomické přidané hodnoty (EVA), růst firmy a jejího majetku nebo podíl na trhu (Strateg, 2017).

Výběr nejvhodnější strategie

Na základě scénářů budoucího vývoje jsou vedením podniku zpracovány různé varianty strategií. Doporučuje se zpracovat minimálně tři varianty odpovídající optimistickému, realistickému a pesimistickému pohledu na budoucnost. Varianty by měly být zpracovány tak, aby v případě potřeby mohl podnik přejít s co nejmenšími problémy na jinou variantu strategie (Strateg, 2017).

Prostřednictvím předem definovaných kritérií management varianty vyhodnotí a vybere pro podnik nejvhodnější strategii. Kritéria by měla hodnotit, zda strategie

- odpovídá výsledkům strategické analýzy, tj. zda využívá specifické přednosti firmy, překonává hrozby a slabé stránky a je-li v souladu s posláním podniku a jeho cíli,
- může být realizována z hlediska potřebných zdrojů, požadované úrovně firmy a možného dosažení plánované tržní pozice,
- je přijatelná pro vlastníky s ohledem na výkon podniku, pro věřitele s ohledem na finanční riziko, pro management a zaměstnance s ohledem na jejich představy o podniku, pro dodavatele, pro zákazníky a externí okolí podniku (Strateg, 2017).

Důležitým kritériem je i výsledek ekonomického hodnocení strategie, který vychází ze simulačních výpočtů rozvahy, výsledovky, cash-flow a základních poměrových ukazatelů finanční analýzy, mezi něž patří např. likvidita, rentabilita, zadluženost či aktivita. Zdeněk Souček doporučuje, aby výsledná strategie byla velmi stručná a přehledná, aby s ní mohl management snadno pracovat. Mělo by se jednat o zhruba dvanácti až patnácti stránkový materiál, který je jasně a pochopitelně formulován (Strateg, 2017).

c) Implementace strategie

V tomto kroku je strategie implementována neboli realizována. Úspěšné zavedení strategie bývá v mnoha podnicích problémem, neboť je často nutné při její realizaci radikálně změnit fungování podniku včetně organizační struktury a řídicího systému. Realizace strategie často naráží na nedostatek vůle vrcholového managementu, nejasně formulované strategické cíle či nedostatečné zdroje. Východiskem a pomůckou pro úspěšnou realizaci je zavedení systému strategického řízení a kontroly (Strateg, 2017).

Prvním krokem je definice strategických operací, resp. zpracování operačního plánu. Strategické operace jsou činnostmi vedoucí ke splnění strategických cílů, tedy k realizaci strategie. Doporučuje se, aby strategická operace obsahovala (Strateg, 2017):

- popis vymezující konkrétní obsah a očekávané výsledky,
- určení odpovědných pracovníků,
- termín provedení,
- náklady na provedení.

Strategickými operacemi mohou být důležité investiční akce, budování systému prodeje, zahájení produkce nových produktů nebo zásadní organizační změny podniku. Protože se jedná o unikátní akce, lze velmi dobře při realizaci strategie využít projektové řízení (Strateg, 2017).

Operační plán se následně rozpracuje do jednotlivých činností a úkolů, které budou rozděleny podle jednotlivých oblastí. Vše dohromady tvoří celopodnikový plán skládající se z marketingového plánu, plánu výroby, plánu zásobování, plánu obnovy a údržby investičního majetku, plánu obslužných a pomocných činností, plánu výzkumu a vývoje. Zastřešující funkci mají plány finanční a personální. Management musí mít neustále na paměti, že tvorba strategie není uzavřený proces, ale že je třeba se jím zabývat neustále (Strateg, 2017).

Problematickým místem realizace strategie je provázání strategické a taktické, operativní části tak, aby byly obě v souladu. Z tohoto důvodu ekonomové Robert S. Kaplan a David N. Norton vyvinuli metodu **Balanced Scorecard** (dále jen BSC). Tato metoda vychází z vize a strategie podniku. Jedná se o soubor měřítek, která jsou odvozená od strategie organizace. Výkonnost podniku měří ze čtyř úhlů pohledu (perspektiv), kterými jsou finance, zákazník, interní podnikové procesy a inovace, učení se, flexibilita a růst. Základní myšlenkou je soustředit organizaci na měřítka, která jsou klíčová při naplňování strategie a dosahování strategických cílů. Implementace BSC znamená převedení strategie do konkrétních akcí, tj. převedení obsahu vize, strategie do jasných a měřitelných cílů v rámci výše uvedených perspektiv. Cílem je taktéž vnést větší rovnováhu mezi finančními i nefinančními měřítky společnosti (Strateg, 2017).

d) Strategická kontrola

Strategická kontrola spočívá v hodnocení výsledků realizované strategie, posuzuje její správnost a poskytuje zpětnou vazbu (Strateg, 2017).

2.2.3 Typy strategie

Mezi základní typy strategie patří strategie (Petříková, 2015):

- **Ofenzivní** - Vyznačuje se zavedením výrazně nového výrobku, modernizací výroby, musí být doprovázena rozvinutým marketingem. Je vysoce nákladná.
- **Mírně ofenzivní** - Jejím znakem jsou dílčí změny výrobního programu nebo výrobků, které je doprovázeno snižováním nákladů a cen, nižší spotřebou surovin a materiálů, necenovou konkurencí. Podnik se specializuje na určité segmenty trhu.
- **Defenzivní** - Tuto strategii charakterizuje opatrnost, udržování pozice, získávání času po dobu konsolidace podniku, snížení cen hromadnou výrobou.
- **Zůstatková** - Podnik ustupuje z trhu, orientuje se na doplňkové výrobky a služby. Má značně oslabenou konkurenční pozici. Vychází ze špatné podnikatelské pozice.
- **Marketingová** - Tato strategie doplňuje a upřesňuje celkovou podnikatelskou strategii. Je zaměřena na výrobek, službu, cenu, reklamu, podporu trhu, distribuci a prodej.

Shrnutí strategie

Strategie je označení pro dlouhodobý plán vytvořený k dosažení určitého cíle či více cílů. Je jedním z výstupů strategického řízení. Historicky se pojem strategie používal ve vojenství. Jedná se o slovo řeckého původu, které znamená "umět velet vojsku". Strategie svůj dnešní význam získala díky práci Carla von Clausewitze a zejména díky němu nabyla více politický, diplomatický a psychologický význam, který je typický pro podnikovou praxi (ManagementMania, 2017a).

2.3 Konkurence a konkurenceschopnost

Konkurence je pojem označující proces střetu různých ekonomických zájmů více tržních subjektů (domácností, firem, státu) na různých typech trhů. Subjekt již působící na trhu nebo teprve vstupující na trh chce realizovat své ekonomické zájmy na úkor jiných ekonomických hráčů (Wawrosz, 1999).

Konkurenci můžeme také definovat jako vztah mezi jedinci vyvolaný potřebou zdroje, jenž se vyskytuje v omezeném množství; tento vztah směřuje ke snížení možnosti přežití, růstu a reprodukce soutěžících jedinců (Wawrosz, 1999).

Chce-li firma uspět v současném konkurenčním prostředí - konkurenci - musí být především konkurenceschopná. Konkurenceschopnost je významným faktorem posilujícím schopnost firmy dosahovat úspěchu, je tvořena konkurenčními výhodami. Je-li dostatečná, pak umožňuje firmě konkurovat. Konkurenční výhoda vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro zákazníky a která převyšuje náklady na její vytvoření (Wawrosz, 1999).

Ke konkurenci dochází v těchto případech (Wawrosz, 1999):

- **Konkurence na straně nabídky** - Každý subjekt formující nabídku, chce prodat co nejdraž, a to i na úkor ostatních.
- **Konkurence na straně poptávky** - Každý subjekt formující poptávku, chce nakoupit co nejlevněji, a to i na úkor ostatních.
- **Konkurence mezi nabídkou a poptávkou (konkurence napříč trhem)** - Subjekty, které formují nabídku, chtějí prodat co nejdraž a subjekty, které formují poptávku, chtějí nakoupit co nejlevněji.

Konkurenceschopnost dle Čapka lze vymezit jako pojem, který vyjadřuje syntetickým způsobem schopnost země proniknout se svým obchodovatelným zbožím a službami na zahraniční a světové trhy a z takové mezinárodní směny získávat výhody (Wawrosz, 1999).

Konkurence při podnikání

Na trhu mohou nastat dvě z následujících situací (Wawrosz, 1999):

- konkurence na trhu již existuje,
- konkurence neexistuje, ale dá se předpokládat, že v době vstupu na trh se začne objevovat.

Lidé při plánování podnikání musejí být předvídaví, protože je potřeba počítat také s budoucím vývojem trhu, na který plánují vstoupit (Wawrosz, 1999).

2.3.1 Benchmarking

Benchmarking je metoda založená na systematickém měření a porovnávání vybraných ukazatelů. Jedná se o obecně využitelnou metodu, se kterou poprvé přišla firma Xerox Corporation na počátku 80. let minulého století (ManagementMania, 2017b).

Postup vychází ze dvou zásad (Miras, 2017):

- zásada čínského generála Sun-c (cca 500 př. n. l.): „*Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li sám sebe, nemusíš se obávat o výsledky stovky bitev.*“
- zásada „*Bud' nejlepším z nejlepších.*“

Benchmarking je systematický a průběžný proces měření, proces neustále porovnávající procesy organizace s podnikatelskými leadery kdekoli na světě, s cílem získat informace, které pomohou organizaci přijmout opatření pro zlepšení její výkonnosti. Benchmark je naměřená hodnota „nejlepšího ve své třídě“, referenční nebo měřicí standard pro srovnání. Tato úroveň výkonnosti se uznává jako standard excellence pro specifický podnikatelský proces (ManagementMania, 2017b).

Předmětem benchmarkingu je nalezení lepších příkladů a porozumění postupům a praktickým činnostem, které se provádějí. Společnosti poté zlepšují vlastní provádění činností tím, že převezmou nejlepší činnosti konkurence upravené na míru do vlastních operací, které nekopírují, ale inovují (Miras, 2017).

Kroky benchmarkingu (Miras, 2017)

1. Vybrat produkty, služby nebo postupy vhodné pro porovnání.
2. Identifikovat klíčové jednotky při porovnávání.
3. Nalézt společnosti a interní plochy pro porovnání.
4. Sbírat data pro provedení porovnání a praktické zkušenosti.
5. Analyzovat data a identifikovat příležitosti pro zlepšení.
6. Přijmout a implementovat nejlepší příklady, nastavit rozumné cíle a zajistit širokou podporu těmto cílům ve společnosti.

Doporučení (Miras, 2017)

- Poznat důkladně vlastní činnost, zjistit svou pozici, odhalit přednosti a slabiny, neznáme-li je, nelze se bránit, vždy se snažit o kvantifikaci (kolik, kde apod.).
- Poznat, jak to dělají jiní (přední firmy, konkurence), určit jejich slabiny, přednosti (srovnávat jen s tím nejlepším).
- Definovat faktory úspěchu – převzít to nejlepší, jsou-li konkurenti v něčem lepší (znalosti, metody, procesy), zjistit proč a převzít to, přitom formy mohou být různé (napodobení, modifikace, akceptace).

- Získat převahu, máte k tomu předpoklady, neboť využíváte svých předností a slabiny jste napravili.

Smyslem benchmarkingu je jednak poznání vlastní pozice na základě srovnání s konkurencí, jednak posílení této pozice s akcentem na to, co sami dobře umíme, a učením se od jiných tam, kde jsou lepší (Miras, 2017).

2.4 Obchodní marže a oceňování zásob

Následující kapitola je zaměřena na obchodní marži a oceňování zásob.

2.4.1 Obchodní marže

Obchodní marže představuje buď absolutní rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou zboží (absolutně vyjádřená marže), nebo procentní rozdíl mezi těmito cenami (relativně vyjádřená marže). Většinou se v České republice v důsledku minulých zvyklostí počítá marže zdola, tzn., že se k nákupní ceně připočte určité procento. Dalším v praxi používaným způsobem výpočtu marže je opačný způsob, tedy shora (Bartoš, 2011).

V praxi se nejčastěji používá postup výpočtu prodejní ceny, při němž odpovědný pracovník výši požadované marže většinou zná, má ji stanovenou vedením. Pracovník v obchodě při výpočtu prodejní ceny vychází většinou z nákupní ceny bez DPH, která je uvedena na dodacím listě či faktuře. K této ceně připočte nejprve příslušné DPH a dále výši marže, tak získá konečnou prodejní cenu (Bartoš, 2011).

Tento postup ovšem v realitě není striktně dodržován ve všech případech. Někdy je třeba výši marže přizpůsobit i dalším vlivům. Jedná se především o zohlednění cen konkurence, kupní síly zákazníka a nahraditelnost daného zboží v sortimentu. V sortimentu se vyskytuje zboží, u kterého je možné realizovat vyšší marži a naopak také zboží, u kterého je prodejce nucen trhem k nižší marži. V některých případech může dojít i ke vzniku "záporné marže". Jaké příklad lze uvést zboží ve výprodeji (Bartoš, 2011).

V některých případech se stává, že je dosaženo záporné marže i při prodeji akčního zboží. Pokud se obchodník s dodavatelem dohodnou na určité promoční akci konkrétního druhu zboží, sníží mu dodavatel na určitou dobu nákupní cenu. Nižší nákupní cena se logicky promítne v nižší prodejní ceně a součástí dohody většinou bývá i realizování nižší marže

obchodníka. Ke snížení nákupní ceny dochází většinou asi týden před plánovaným začátkem akce, aby se obchodník mohl na akci připravit a předzásobit. V ideálním případě (jestliže obchodník nemá velkou počáteční zásobu daného druhu zboží) nakupuje velké množství tohoto zboží v akci za nižší nákupní cenu a za nižší prodejní cenu ho prodává (Bartoš, 2011).

Může však nastat i situace, kdy má obchodník na skladě velkou počáteční zásobu a zboží od dodavatele za sníženou nákupní cenu nakupuje málo, např. až ke konci snížení nákupní ceny, či nenakupuje vůbec. Poté může realizovat jen malou marži nebo i marži zápornou. Musí totiž přecenit (snížit prodejní cenu) u toho zboží, které měl původně na skladě, ovšem toto zboží nakoupil za původní vyšší nákupní cenu. Ve finále tak může být takováto akce pro obchodníka prodělečná (Bartoš, 2011).

Do celkové skutečně realizované marže je nutno promítnout i dodatečné slevy z nákupní ceny, rabaty, ztráty z prodeje apod., teprve potom hovoříme o tzv. čisté dosažené marži. Pro určení čisté dosažené marže po slevách, je třeba ještě zohlednit dodatečné rabaty a skonta, jako je např. bonus od dodavatele poskytnutý za určité období za realizovaný obrát (Bartoš, 2011).

Je však třeba uvědomit si, že základem pro hodnocení úspěšnosti podnikatelského procesu je absolutně vyjádřený zisk, nikoli procentuálně daná marže. Vztah mezi ziskem (obratem za prodej zboží) a marží vyjadřuje i cenová elasticita. Ta udává, jak se změní obrát, změní-li se marže o jednotku. Existují dva základní způsoby, jak dosáhnout vysokého zisku (Bartoš, 2011):

- stanovení nižší marže, která předpokládá vytvoření vysokého obrátu,
- stanovení vysoké marže, která přinese menší obrát.

2.4.2 Zásoby

Řízení zásob představuje soubor činností nutných k nalezení a zajištění takové výše zásob jednotlivých druhů zboží, aby byl dodržen časový soulad mezi nabídkou a poptávkou. Na jednu stranu je důležité zabezpečit dostatek zboží k uspokojení potřeb zákazníků, ale zároveň je třeba vzít v úvahu výši finančních prostředků vázaných v zásobách. Je tedy třeba zohlednit

- dodávkový cyklus,
- velikost dodávky,

- množství potřebné k pokrytí požadavků zákazníků,
- dodací lhůtu,
- objednací lhůtu (Bartoš, 2011).

Pro oceňování zásob se celosvětově vytvořilo pět základních metod. Jedná se o metodu váženého aritmetického průměru, metodu FIFO, LIFO, HIFO a LOFO. Při metodě **váženého aritmetického průměru** se stanovuje průměrná cena vždy při nové dodávce zboží. Cenový průměr se počítá z veškerého zboží daného druhu na skladě (Bartoš, 2011).

Další názvy metod jsou zkratky vytvořené z prvních písmen anglických slov (Bartoš, 2011).

- **FIFO - first in, first out** - Tato metoda znamená, že ze skladu je nejprve vydáno to zboží, které bylo dodáno jako první. Je důležité si uvědomit, že každá dodávka zboží může být za rozdílnou cenu. Proto se v této metodě tvoří každou dodávkou tzv. vrstvy zásob, které musí být oceněny správnou cenou. V těchto cenách se poté zboží i ze skladu musí vydat.
- **LIFO - last in, last out** - V tomto případě se ze skladu nejprve vydává zboží obdržené jako poslední. Přitom se stejně jako v předchozím případě dodržují ceny jednotlivých dodávek.
- **HIFO - highest in first out** - Zde je ze skladu nejprve vydáno nejdražší zboží.
- **LOFO - lowest in first out** - První ze skladu je vydáváno to nejlevnější zboží.

V České republice se v souladu s právními předpisy pro oceňování zásob smí používat metoda FIFO a metoda vážených aritmetických průměrů (Bartoš, 2011).

2.5 Vybrané zdroje financování podnikatelské činnosti

V následující kapitole se autorka zaměřuje na vybrané zdroje financování podnikatelské činnosti, konkrétně na úvěr a faktoring.

2.5.1 Faktoring

Faktoring patří k relativně novým a moderním způsobům financování. Zatím byl používán převážně ve sféře zahraničního obchodu, v posledních letech se však rozšiřuje i na domácí obchodní vztahy (SystemOnLine, 2017).

Podstatou faktoringu je odkup pohledávky. Firma, která má pohledávku vůči svému odběrateli (např. za dodané zboží nebo neuhrazené služby) postoupí tuto pohledávku faktorové firmě (zkráceně faktorovi). Prodejem pohledávky získá od faktora zdroje. Kdyby firma tuto pohledávku faktorovi neprodala, získala by peníze v budoucnu od svého odběratele. Výhodou faktoringu je, že peníze získá dříve (SystemOnLine, 2017).

Faktorová společnost odkupuje pohledávky vznikající z dodávek na otevřený účet, nejsou tedy zajištěny žádným ze záručních instrumentů typu akreditivu, bankovní záruky, směnky s bankovním ručením (avalem). Faktorové firmy se zaměřují na odkup krátkodobých pohledávek - zpravidla s dobou splatnosti 90 - 120 dní, protože u tohoto druhu pohledávek platí, že se u nich zpravidla nepoužívá žádný ze zde uvedených zajišťovacích instrumentů. U dlouhodobých kontraktů je přítomnost zajištění naopak naprosto obvyklá (SystemOnLine, 2017).

Neexistuje žádný obecný univerzální model faktoringu a jednotlivé faktorové firmy jej mohou provádět s různými odlišnostmi. Hlavním dokumentem při faktoringu je tzv. faktoringová smlouva, která podobně upravuje jednotlivé otázky spojené s odkupem pohledávky, jejím placením apod. Právní řád nemá žádná speciální ustanovení pro tuto smlouvu a vychází z částí občanského zákoníku pro postoupení pohledávek. Přes tyto skutečnosti však dále vysvětlená podstata faktoringu zůstává zachována (SystemOnLine, 2017).

Faktoring má své výhody i nevýhody. K **výhodám** patří (Deník veřejné správy, 1999):

- zdroj financování, který nezvyšuje úvěrovou zadluženost podniku,
- nevzniká potřeba vázat majetek a zastavovat jej bance,
- umožňuje zrychlování obratu, zvyšování odbytu objemu, rentability podniku,
- nevyužívá sankce za nečerpání úvěrového rámce,
- poskytuje komplexní správu pohledávek,
- zvyšuje konkurenceschopnost podniku - umožňuje poskytnout odběratelům delší obchodní úvěr,

- snižuje riziko nezaplacení pohledávek.

Nevýhody faktoringu jsou spojovány s jeho cenou. Náklady faktoringu jsou obvykle vyšší, než cena finančních zdrojů poskytnutých klasickou formou úvěru ve stejném objemu (Deník veřejné správy, 1999).

a) Druhy faktoringu

Existuje několik druhů faktoringu. Jedná se například o faktoring (Miras, 2017):

- **Bezregresní** - Jedná se o financování, správu, inkaso a pojištění pohledávek, riziko platební neschopnosti či nevůle jednotlivých odběratelů nese do výše smluvně stanovených limitů faktoringová společnost.
- **Regresní** - Jedná se o financování, správu a inkaso pohledávek, faktoringová společnost nenese riziko platební neschopnosti či nevůle odběratele, v případě nezaplacení pohledávky odběratelem ve smluvené lhůtě dochází k jejímu postoupení zpět na klienta.
- **Exportní** - Představuje odkup, financování, správu, inkaso, případně i pojištění pohledávek včetně upomínání za zboží či služby dodané, resp. poskytnuté tuzemským dodavatelem zahraničním odběratelům.
- **Importní** - Umožňuje zahraničnímu dodavateli tuzemského odběratele získat krátkodobé financování bez nutnosti vystavení jakéhokoli zajišťovacího instrumentu typu bankovní záruky, akreditivu, směnky aj.
- **Retailový** - Určen klientům s menším objemem fakturace, kteří opírají své podnikání o pravidelnou dodávku zboží či poskytnutí služeb vybraným odběratelům.
- **Reverzní** - Podporuje obchodní spolupráci mezi společnostmi rozdílné velikosti či finanční síly, obchodní riziko leží z větší míry na bonitním odběrateli, který faktoringové společnosti na pravidelné bázi písemně uznává dodavatelem postoupené pohledávky.
- **Tuzemský** - Jedná se o odkup, financování, správu, inkaso, případně i pojištění pohledávek včetně upomínání za zboží či služby dodané, resp. poskytnuté tuzemským dodavatelem tuzemským odběratelům.

b) Faktoringová smlouva a postoupení pohledávky

Faktoringová smlouva se většinou uzavírá na určité časové období. Ve světě je běžným intervalem smlouvy jeden rok, v našich podmínkách jsou časté i kratší intervaly - 3 či 6 měsíců.

Ve smlouvě se klient (firma) zaváže, že veškeré pohledávky, které mu vzniknou v období platnosti smlouvy a na které se smlouva vztahuje, bude postupovat faktorovi, jež se naopak zavazuje, že tyto pohledávky za ujednaných podmínek převezme, v rámci stanovených limitů je bude financovat a bude sledovat i jejich inkaso. Faktor tak odkoupí od klienta všechny pohledávky, které splní podmínky faktorové smlouvy (SystemOnLine, 2017).

Právně je smlouva založena na postoupení pohledávek. Vůči odběrateli klienta se postoupení pohledávek prokazuje právně smlouvou a tzv. cesní klauzulí¹, jíž je opatřena příslušná faktura, kterou klient fakturuje odběrateli (SystemOnLine, 2017).

Při postoupení pohledávky uzavírají smlouvu dvě osoby. Ta, která pohledávku postupuje, tj. klient, se nazývá postupitel, ta, na níž pohledávka přechází, tj. faktor, se nazývá postupník. Postoupení pohledávky je třeba bez zbytečného odkladu oznámit dlužníkovi. Dokud tak postupitel neučiní, respektive dokud postupník neprokáže, že mu byla pohledávka prokázána, může se dlužník (odběratel) zprostit svého závazku plnění postupiteli. Postupník musí při faktoringu postoupení prokázat, a to zpravidla faktorovou smlouvou. Pokud postoupení oznamuje postupitel, tj. klient přímo svému odběrateli, není dlužník oprávněn se dožadovat prokázání smlouvy o postoupení (SystemOnLine, 2017).

c) Podmínky faktoringu

Protože faktorové pohledávky nejsou jištěny, musí faktor posoudit bonitu jednotlivých odběratelů svého klienta a na základě toho celkovou bonitu klienta. Výsledkem posouzení je zpravidla stanovení dvou úvěrových limitů, do jejichž výše bude faktor odkupovat pohledávky. Jeden celkový limit se obvykle stanoví pro daného klienta (faktor tedy za období trvání faktorové smlouvy odkoupí od klienta maximálně celkem pohledávky za odběrateli, jejichž celková suma nepřesáhne celkový limit) a v rámci tohoto limitu se určí limity na jednotlivé odběratele, aniž by se stanovil celkový limit (SystemOnLine, 2017).

Z tohoto hlediska má pro podnik význam, když uvažujeme o faktoringu ještě před uzavřením kontraktů s příslušnými odběrateli. Faktorová smlouva může klientovi pomoci určit bonitu a důvěryhodnost odběratelů. Celkově lze konstatovat, že případy, kdy faktor odkupuje

¹ Cesní klauzule = vytištěné, napsané nebo jinou formou provedené textové znění oznámení o postoupení pohledávky na faktora obsahující pokyn odběrateli poskytnout plnění na úhradu předmětné pohledávky na účet faktora.

pohledávku, aniž by odběratele a další faktory před uzavřením kontraktu nějak prověřoval, jsou spíše výjimkou (SystemOnLine, 2017).

Faktorové firmy jsou zpravidla členy různých mezinárodních řetězců, což jim dovoluje získat relativně objektivní informace o klientech v různých částech světa. Podmínkou uzavření faktorového kontraktu je i celková politická a ekonomická stabilita, přehledný právní systém, fungující soudnictví a další atributy dovolující eventuální vymáhání pohledávek (SystemOnLine, 2017).

d) Technologie faktoringu

Základem spolupráce je smlouva mezi faktorem a klientem. V ní jsou definovány výše uvedené limity a určení odběratelů, či teritoria, pro něž smlouva platí. Smlouva dále zpravidla obsahuje čísla dvou účtů - první z nich zřizuje faktor a je jeho majetkem. O tomto účtu jsou tzv. notifikačním dopisem informováni odběratelé a je zároveň uveden v cesní klauzuli na faktuře, kterou klient faktora (eventuálně faktor) vystavuje svému odběrateli jako účet, na který má od odběratele směřovat platba. Faktoři mnohdy vyžadují, aby jim odběratelé písemně potvrdili, že své závazky budou platit na tento účet. Druhý účet je běžným účtem klienta a slouží pro převzetí plateb přijatých od faktora (SystemOnLine, 2017).

Financování pohledávky zahajuje faktor obvykle po uskutečnění vlastního kontraktu mezi klientem a jeho odběratelem. Tedy tehdy, když mu klient předloží kopii faktury odeslané odběrateli a kopii dopravního nebo jiného dokladu potvrzující odeslání či předání zboží, eventuálně poskytnutí služby. Smlouva může definovat, že faktor profinancuje již existující pohledávky (tj. pohledávku, která existovala vznikem faktorové smlouvy) před uplynutím lhůty její splatnosti. Běžné znění smlouvy, vzhledem k výše uvedenému je, že faktor bude financovat ve smlouvě definované pohledávky, které vzniknou po dobu platnosti smlouvy. (SystemOnLine, 2017).

Pokud klient předloží faktorovi fakturu, provede faktor financování. Faktoři většinou zaplatí určité procento z fakturované částky. Zbylou část faktury uhradí klientovi v okamžiku, kdy odběratel zaplatí fakturu. Faktor však pochopitelně nezaplatí celou část faktury, protože by neuhradil své náklady a nedosáhl zisku. Při doplatku si odečte z celkové částky určité procento (úrokovou míru), jež je dáno bonitou klienta a jeho odběratelů, charakterem teritoria, kam se obchod uskutečňuje apod. Tato úroková míra má charakter diskontní úrokové míry, jaká se

používá při eskontu směnek. Z hlediska klienta je úroková míra cenou za to, že obdrží peněžní prostředky před splatností faktury (SystemOnLine, 2017).

Dalšími příjmy faktora je poplatek za posouzení bonity odběratele, který se zpravidla stanoví paušální částkou, a poplatek za spravování kontraktu, který je většinou stanoven jako procento z obrátu spravovaných faktur (SystemOnLine, 2017).

Správa kontraktu spočívá v tom, že faktor místo klienta vyřizuje veškeré operace se splatností kontraktu. Dojde-li k nesplacení kontraktu, posílá faktor upomínky. Platební výpadek však většinou není důvodem, aby faktor po klientovi požadoval vrácení záloh. Ukáže-li se, že důvodem nesplacení faktury faktorem je platební neschopnost odběratele, je faktor povinen zaplatit zbývající část částky uvedené na faktuře, samozřejmě po odečtení příslušných poplatků (SystemOnLine, 2017).

2.5.2 Úvěr

Úvěr lze obecně charakterizovat jako návratný peněžní vztah, tedy jako vztah, při němž věřitel poskytuje dlužníkovi určité konkrétní hodnoty vyjádřené v peněžní podobě k dočasnému užívání dlužníkovi a dlužník se zavazuje ke splacení těchto hodnot v podobě předem stanovené. Z uvedené definice plyne, že předmětem úvěru, který věřitel poskytuje dlužníku, nemusí být pouze peníze. V případě zboží nebo dodavatelského úvěru může být jeho předmětem i zboží (služby), které věřitel poskytuje dlužníkovi, aniž by ten za něj zaplatil jeho plnou cenu. Podstatné je, že cena zboží (služeb) je vyjádřena v penězích a že se dlužník v tomto případě zavazuje zaplatit za dodané zboží v dohodnuté době, která nastává po okamžiku dodání (SystemOnLine, 2017).

a) Smlouva o úvěru

Smlouvou o úvěru se věřitel zavazuje, že na požádání dlužníka poskytne v jeho prospěch peněžní prostředky do určité částky, a dlužník se zavazuje poskytnuté peněžní prostředky vrátit a zaplatit úroky. Smlouva o úvěry se tedy nevztahuje na zboží nebo dodavatelské úvěry. Ve smlouvě přitom není nikterak omezena osoba věřitele. V praxi jsou nejčastějšími věřiteli banky, podniky však mohou získávat finanční prostředky ve formě úvěrů i od dalších subjektů (SystemOnLine, 2017).

Smlouva hovoří o závazku věřitele poskytnout peněžní prostředky na požádání a do určité částky. Obvyklá je též situace, že se věřitel zavazuje peníze poskytnout po podepsání smlouvy automaticky a nikoliv na požádání. Výše částky může být stanovena pevnou sumou, ale i tzv. úvěrovým limitem, do kterého může dlužník peněžní prostředky čerpat. Úvěr může být poskytnut i v jiné než české měně, není-li to v rozporu s devizovými předpisy (SystemOnLine, 2017).

Dlužník je oprávněn uplatnit nárok na poskytnutí peněžních prostředků ve lhůtě stanovené ve smlouvě. Není-li tato lhůta stanovena, může nárok uplatnit, dokud některá strana smlouvu nevypoví. Co se týče odpovědi, zákon stanoví, že dlužník může smlouvu vypovědět s okamžitou účinností a věřitel ke konci kalendářního měsíce, který následuje po měsíci, v němž byla výpověď doručena dlužníkovi. Je-li smlouva vypovězena po poskytnutí úvěru, zůstává nadále v platnosti pro vyrovnaní závazku dlužníka (SystemOnLine, 2017).

Věřitel je povinen dlužníku poskytnout peněžní prostředky, jestliže byl o to dlužníkem v souladu se smlouvou požádán, a to v době stanovené v požadavku, jinak bez zbytečného odkladu. Smlouva může stanovit, že úvěr lze použít pouze k určitému účelu (SystemOnLine, 2017).

Z hlediska úroků zákon konstatuje, že od doby poskytnutí peněžních prostředků je dlužník povinen platit z nich úroky ve sjednané výši, jinak v nejvyšší přípustné výši stanovené zákonem nebo na základě zákona. Nejsou-li úroky stanoveny ani jedním z předcházejících způsobů, je dlužník povinen platit obvyklé úroky požadované za úvěry, které poskytují banky v místě sídla dlužníka v době uzavření smlouvy. Úroky se obvykle stanovují v procentech za roční období, obvyklé označení je v % p. a. (SystemOnLine, 2017).

Závazek platit úroky je splatný společně se závazkem vrátit poskytnuté peněžní prostředky. Jestliže smlouva pro vrácení poskytnutých peněžních prostředků je delší než jeden rok, jsou úroky splatné koncem každého kalendářního roku. V době, kdy má být vrácen zbytek poskytnutých peněžních prostředků, jsou splatné i úroky, které se jej týkají. Mají-li být poskytnuté peněžní prostředky vráceny ve splátkách, jsou v den splatnosti každé splátky splatné i úroky z této splátky. Tato ustanovení mohou být modifikována splátkovými plány (SystemOnLine, 2017).

Dlužník je oprávněn vrátit poskytnuté peněžní prostředky před dobou stanovenou ve smlouvě. V takovém případě je povinen zaplatit úroky jen za dobu od poskytnutí do vrácení

peněžních prostředků. Nevyužije-li tuto možnost, je dlužník povinen vrátit poskytnuté peněžní prostředky ve sjednané lhůtě, a pokud není lhůta sjednaná, pak do jednoho měsíce ode dne, kdy byl o vrácení věřitelem požádán (SystemOnLine, 2017).

Ze zákona má věřitel tři možnosti odstoupení od smlouvy s tím, že může požadovat vrácení dlužných prostředků s úroky, a to (SystemOnLine, 2017):

- pokud zanikne nebo se zhorší zajištění závazku dlužníka vrátit poskytnuté peněžní prostředky a nedojde k doplnění zajištění na původní rozsah,
- pokud je dlužník v prodlení s vrácením více než dvou splátek nebo jedné splátky po dobu delší než tři měsíce,
- pokud jsou účelově vázané prostředky použity k jinému účelu.

b) Druhy úvěru

Úvěry lze členit dle několika hledisek. Ty zachycuje následující tabulka.

Tab.2.3.2: Druhy úvěrů

<i>Hledisko</i>	<i>Druhy</i>
<i>Podle splatnosti</i>	Krátkodobé s dobou splatnosti do jednoho roku Střednědobé se splatností maximálně pět let Dlouhodobé se splatností nad pět let
<i>Podle subjektu</i>	Bankovní Nebankovní Veřejné (tzv. bianko)
<i>Podle příjemce</i>	Komunální Průmyslové Zemědělské
<i>Podle účelu</i>	Provozní Investiční Překlenovací (dočasná potřeba peněžních zdrojů) Importní Exportní
<i>Podle povahy úvěrování</i>	Jednorázové Kontokorentní (s variabilním čerpáním peněžních zdrojů) Revolvingové (opakované)
<i>Podle měny</i>	Korunové Cizoměnové

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5.3 Bankovní úvěry

Bankovní úvěr je půjčka poskytnutá bankou. Dělí se především na **osobní a podnikatelské**. Osobní bankovní úvěr bývá poskytován jednotlivým fyzickým osobám v zaměstnaneckém poměru. Podnikatelský bankovní úvěr je určen drobným podnikatelům a firemní klientele. Dále bankovní úvěry dělíme na **dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé**. Dlouhodobé a střednědobé jsou sjednávány na vyšší částky, a klient je tak bance splácí několik let. Krátkodobé úvěry oproti tomu bývají na nižší zapůjčené částky a mohou být splaceny již za několik týdnů nebo měsíců. Dále se dělí na **účelové a neúčelové**. U účelového úvěru banka vyžaduje doložit, na co byly peníze použity. Respektive ve většině případů nedává banka peníze k dispozici klientovi, ale uhradí je přímo na účet prodejce. Může se jednat např. o hypoteční

úvěr nebo úvěr na koupi vozidla. Neúčelové půjčky může klient použít na cokoli, aniž by to bance dokládal. U těchto úvěrů bývají bankou stanovené vyšší úroky (Půjčky přehledně, 2017).

Bankovní úvěry mají své **výhody i nevýhody**. Mezi výhody patří to, že jsou nejbezpečnější možností, jak přijít k penězům. Banky dokážou nabídnout mnohem vyšší částky než nebankovní společnosti. A to díky propracovanějším mechanismům na zjištění spolehlivosti žadatele. Silnou stránkou je rovněž úrok, který je obvykle menší než u bankovních společností. Na druhou stranu mají bankovní úvěry také nevýhody, jsou to např. vyšší nároky na bonitu žadatele. Banky obvykle vyžadují doložení výše příjmů, zástavu majetkem či ručitele, čímž se chrání před problémy se splácením ze strany klienta (Ušetřeno, 2017).

Existuje několik bankovních úvěrů. Autorka se rozhodla přiblížit následující:

a) Kontokorentní úvěr

Kontokorentní úvěr je nejsnáze sjednaný. Jedná se o možnost přečerpat vklad na účtu a přehoupnout se do mínusu. Dlužné peníze se poté zúročí a po určitém časovém období (nejčastěji jeden rok) splatí. Výhodou kontokorentu je, že místo dlouhého čekání na schválení půjčky stačí běžně zaplatit kartou. Jedná se o nezajištěný krátkodobý úvěr, proto je s ním spojena vysoká úroková míra a poplatky (Půjčky přehledně, 2017).

b) Hypoteční úvěr

Citovaná definice dle zákona zní: "*Hypoteční úvěr je úvěr, jehož splacení včetně příslušenství je zajištěno zástavním právem k nemovitosti, i rozestavěné. Úvěr se považuje za hypoteční úvěr dnem vzniku právních účinků zástavního práva.*" Jedná se o úvěr, který je zajištěný nemovitostí, kterou již lidé vlastní, či možná častěji, jež plánují díky získaným finančním prostředkům postavit. Jedná se o dlouhodobý úvěr, jehož minimální výše je 100.000,- Kč. Roční úroková míra je nižší než u předešlých typů. Jedná se o nejrozšířenější typ úroku v České republice a je nabízen celou škálou bankovních institucí (Půjčky přehledně, 2017).

c) Revolvingový úvěr

Revolvingový úvěr je druh spotřebitelského úvěru, který je automaticky obnovovaný. Funguje podobně jako kontokorentní úvěr s tím rozdílem, že revolvingový úvěr je účelový a není svázan s konkrétním běžným účtem. Jedná se tedy o samostatný finanční produkt. Dalším rozdílem je vyšší úroková míra u revolvingového úvěru. Jakmile klient splatí dlužnou částku,

může úvěr opětovně čerpat až do výše sjednaného úvěrového rámce a úvěrový vztah pokračuje se stejnými parametry (Ušetřeno, 2017).

d) Dodavatelský úvěr

Jedná se o úvěr, který poskytne dodavatel svému odběrateli. V principu jde o odloženou platbu za zboží, materiál či služby. Tu pak může odběratel realizovat najednou nebo prostřednictvím splátek. Podmínky, za jakých je dodavatelský úvěr sjednán, a jeho výše záleží na obou obchodních partnerech a jejich dohodě (Bankovní úvěry, 2012).

Tento úvěr je stále oblíbenější. Odběratel jeho prostřednictvím získává zboží či službu dříve, než za ni zaplatí. A tato se stává jeho majetkem ihned. Dodavatel zase může nabídnutím možnosti odložených plateb zvýšit konkurenceschopnost své firmy na obchodním trhu. Stává se totiž atraktivnější pro potenciální odběratele (Bankovní úvěry, 2012)

Mezi další typy bankovních úvěrů patří:

- eskontní úvěr,
- avalový úvěr,
- lombardní,
- investiční úvěr,
- veřejný úvěr a další.

V diplomové práci bude srovnáno využití úvěru a faktoringu pro vybranou společnost.

2.6 Cena, cenové strategie

Cena je peněžním vyjádřením hodnoty zboží a v žádném případě se cena nerovná hodnotě zboží. Cena je rovněž výše peněžní úhrady zaplacené na trhu za prodaný výrobek či poskytovanou službu. Má různý význam pro různé zákazníky - vysoká cena může přilákat určitý druh zákazníků a prodávající má dobrý důvod pro její stanovení. Naopak nízká cena může některé zákazníky odradit. Je jedním z nejdůležitějších činitelů ovlivňující poptávku po zboží. Při správně stanovené tržní ceně pak dochází ke shodě mezi hodnotou, kterou má výrobek pro zákazníka a konkrétní zájmem podniku, jenž výrobek vyrábí (Dobré známky, 2017).

Výši cen ovlivňují faktory, které se dělí na vnitřní a vnější. Mezi **vnitřní faktory** patří cíle firmy, organizace cenové politiky, marketingový mix, diferenciacce výrobku a náklady. Mezi **vnější faktory** patří poptávka, konkurence, distribuční síť, ekonomické podmínky a opatření centrálních orgánů (Dobré známky, 2017).

2.6.1 Základní přístupy k tvorbě cen

Základní faktory pro stanovení ceny jsou náklady, ceny konkurence a jedinečnost produktu. Při ocenění výrobků se využívá několik metod. Některé z nich jsou založené jen na jednom z faktorů, složité kombinují větší počet hledisek (iPodnikatel, 2013).

a) Nákladově orientovaná cena

Nákladově orientovaná tvorba cen je nejjednodušší metodou cenotvorby. Vychází z kalkulace úplných nákladů na výrobu produktu či poskytnutí služby, k nimž se přičte žádoucí zisková přírážka (marže) podle rozhodnutí vedení firmy. Výhodou této cenové strategie je jednoduchost a přehlednost. Pravidla pro stanovení výše ceny jsou jasná, firma může kalkulovat s konkrétním ziskem z každého prodaného kusu výrobku (iPodnikatel, 2013).

Problém cen příliš provázaných s náklady spočívá v tom, že jsou obrazem představ firmy o tom, kolik potřebuje z daného produktu získat. Příliš už se nezabývají tím, zda jsou zákazníci ochotni tyto ceny za daný produkt také zaplatit (iPodnikatel, 2013).

b) Poptávkově orientovaná cena

U poptávkově orientované ceny se bere za základ ceny zákazníkem vnímaná hodnota výrobku. Základem úspěšného použití této metody je přesné zjištění názoru kupujícího na hodnotu nabízeného výrobku (iPodnikatel, 2013).

c) Konkurenčně orientovaná cena

Konkurenčně orientovaná cena je ta, u které se cena odvozuje od úrovně cen účtovaných konkurencí. Firma zjistí průměr konkurenčních cen, vyhodnotí přednosti a slabiny vlastního výrobku a cenu stanoví buď nad, nebo pod konkurenčním průměrem (iPodnikatel, 2013).

d) Cena podle hodnoty vnímané zákazníkem

Jedná se o jednu z nejlepších metod, pomocí které se zjišťuje, jakou hodnotu má výrobek pro zákazníka. Vychází z marketingové koncepce a zahrnuje ocenění výrobku nebo služby z pohledu zákazníka. Výhodou je, že nejlépe vyjadřuje zákaznickovy potřeby a přání. Nevýhodou pak to, že se musí zjišťovat formou výzkumu (iPodnikatel, 2013).

2.6.2 Kalkulace nákladů

Kalkulace slouží ke stanovení vnitropodnikových cen výkonů, ke kontrole a rozboru hospodárnosti výroby a rentability výkonů, k limitování nákladů. Náklady kalkulace jsou ve většině položek shodné s náklady finančního účetnictví, liší se však v některých položkách, které se nazývají kalkulační druhy nákladů, a jsou to např. (iPodnikatel, 2017):

- kalkulační úroky za použití vlastního kapitálu,
- kalkulační nájemné za použití vlastních prostor,
- kalkulační odpisy, které se účtují v takové výši, aby zajistily substanční zachování kapitálu.

Mezi základní pojmy související s kalkulací patří (Testy z účetnictví, 2017):

- **kalkulace nákladů** -písemný přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici,
- **kalkulační jednice** -určitý výkon (výrobek, polotovary, práce, služba) vymezený měřicí jednotkou, např. jednotkou množství v ks, hmotnosti kg, času hod apod.,
- **metoda kalkulace** -způsob stanovení jednotlivých složek nákladů na kalkulační jednici.

Kalkulace nákladů je tedy výpočet nákladů na jednu kalkulační jednici nebo na kalkulační úsek. Lze do ni zahrnout buď všechny nákladové položky, nebo pouze určitou část (iPodnikatel, 2017).

Kalkulaci lze rozlišit z hlediska doby sestavování, a to na předběžnou a výslednou. **Předběžná kalkulace** je sestavována před provedením výkonu, např. před zahájením výroby. **Výsledná kalkulace** je sestavována po provedení výkonu, slouží ke kontrole hospodárnosti výroby (porovnáním s předběžnou kalkulací se zjišťují odchylky). Podle rozsahu zachycených položek pak rozeznáváme kalkulaci úplných a neúplných nákladů (iPodnikatel, 2017).

a) Kalkulace úplných nákladů

Kalkulace nákladů zpravidla souvisí s členěním nákladů na náklady přímé a nepřímé. **Přímé (jednicové) náklady** se přiřazují jednotlivým druhům výrobků přímo. Patří sem přímý materiál, přímé mzdy a ostatní přímé náklady jako technologické palivo, energie, odpisy, opravy a udržování, náklady na vadné výrobky apod. **Nepřímé (režijní) náklady** se stanovují na jednotlivé výkony pomocí rozvrhových základů, kterými může být jak reálně existující ekonomická veličina, tak uměle vytvořená měrná jednotka, kterou lze vyjádřit jako celkový rozsah prováděných výkonů. Zvolená rozvrhová základna může být vyjádřena v naturální i peněžní podobě. Mezi nejčastěji používané peněžní základny patří přímé mzdy, přímý materiál a přímé náklady (iPodnikatel, 2017).

Jednotlivé složky nákladů se vyčísľují v kalkulačních položkách. Doporučené kalkulační položky obsahuje tzv. **kalkulační vzorec**, který vypadá následovně (Testy z účetnictví, 2017):

+ Přímý materiál	
+ Přímé mzdy	
+ Ostatní přímé náklady	
+ Výrobní režie (např. odpisy strojů, energie, atp.)	
VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY	
+ Správní režie (např. řízení podniku jako celku, odpisy správních budov)	
VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	
+ Odbytové náklady (např. skladování, propagace, expedice)	
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	
+ Zisk (ztráta)	
CENA VÝKONU	(2.1)

Rozvrhování nepřímých nákladů

Podle způsobu stanovení jednotlivých složek nákladů na kalkulační jednici se rozlišují:

- **kalkulace dělením** - prostá kalkulace dělením, kalkulace dělením s poměrovými čísly,
- **kalkulace přírůžkové** - s peněžní či naturální rozvrhovou základnou.

Prostá kalkulace dělením

Tento způsob je nejjednodušší a používá se při výrobě jediného druhu produktu. Náklady na kalkulační jednici n_k se zjišťují podle položek kalkulačního vzorce dělením celkových nákladů TC za období počtem vyrobených kalkulačních jednic Q (Topsid, 2017).

Vzorec: $n_k = \frac{TC}{Q}$	(2.2)
-------------------------------------	-------

Kalkulace dělením s poměrovými čísly

Tento způsob kalkulace se používá při výrobě produktů lišících se pouze velikostí, tvarem, hmotností nebo pracností (tj. více typů téhož výrobku). Pro kalkulování existuje následující postup (Topsid, 2017):

1. Z výrobků zvolíme představitele, pomocí něhož vyjádříme všechny ostatní výrobky.
2. Vztahy mezi představitelem a ostatními výrobky stanovíme pomocí poměrových čísel.
3. Objem výroby přepočteme na počet jednic představitele a celkové náklady vydělíme přepočteným objemem výroby, čímž získáme náklady na kalkulační jednici představitele.
4. Náklady ostatních výrobků zjistíme zpětným vynásobením nákladů představitele poměrovými čísly.

Kalkulace přírážkové

Tento způsob kalkulace se používá při výrobě různorodých výrobků. Přímé náklady se spočítají na kalkulační jednici přímo podle technicko-hospodářských norem, režijní náklady se rozvrhnou pomocí zvolené základny jako přírážka k přímým nákladům (Topsid, 2017).

Vzorce: $\text{režijní přírážka} = \frac{\text{rozpočet režie}}{\text{rozvrhová základna}} * 100 [\%]$	(2.3.)
---	--------

$\text{režijní sazba} = \frac{\text{rozpočet režie}}{\text{rozvrhová základna}} * 100 [\text{např. Kč/hod}]$	(2.4)
--	-------

Položka režijních nákladů a rozvrhová základna musí být v příčinné závislosti z hlediska jejich celkových změn. Rozvrhová základna tvoří podstatný podíl ve struktuře nákladů a musí být dostatečně velká, stálá a snadno zjistitelná (Topsid, 2017).

Nedostatky kalkulace úplných nákladů

Kalkulace úplných nákladů má několik nedostatků (Topsid, 2017):

- Rozvrhové základny často nepostihují souvislost mezi výrobními činiteli a náklady, které jsou jimi vyvolány.
- Část režijních nákladů je spojena s činností podniku jako celku a nesouvisí bezprostředně s jednotlivými druhy výrobků.
- Kalkulace úplných nákladů předpokládá znalost vyráběného množství jednotlivých druhů výrobků.
- Kalkulace úplných nákladů považuje za minimální hranici ceny výrobku jeho úplné vlastní náklady.

b) Kalkulace neúplných nákladů

Při kalkulaci neúplných nákladů se předpokládá, že na úsek nebo jednotku produkce lze přesně stanovit pouze část celkových nákladů. Tento druh kalkulace má následující využití (Štichhauerová, 2013).

- určení minimální hranice ceny,
- rozhodování o portfoliu služeb,
- stanovení optimálního plánu výroby,
- rozhodování o přijetí dodatečných zakázek v případě nevyužití kapacity služeb,
- sestavování plánu hospodaření daného podnikatelského subjektu.

2.7 Shrnutí

V teoretické části byly objasněny nejdůležitější pojmy, které se týkají tématu této diplomové práce, a to konkrétně obchod a jeho funkce, strategie - její tvorba a jednotlivé typy, konkurence a konkurenceschopnost, obchodní marže, zdroje financování podnikatelské činnosti - faktoring a úvěr, cena a cenové strategie.

Autorka vychází z toho, že strategie je dlouhodobý plán vytvořený k dosažení určitého cíle. V aplikační části bude dále pracováno pouze s vybranými zdroji financování podnikatelské činnosti, a to s faktoringem a revolvingovým a kontokorentním úvěrem.

3 Podnik a jeho aktuální stav

Autorka provádí analýzu obchodní společnosti ORFIN Industry, s. r. o., IČ 25818406, se sídlem Masarykovo nám. 36/19, Fryštát, 733 01 Karviná. Společnost se zabývá velkoobchodem se stavebními materiály a nářadím.

3.1 Historický vývoj společnosti

Společnost vznikla 3. srpna 1998 pod názvem ORFIN Trading, s. r. o. jako obchodní společnost. Její název byl změněn 4. srpna 2009 na ORFIN Industry, s. r. o. a od roku 2014 je sídlo společnosti ve městě Karviná. Svou další kancelář má v Praze a Rožnově pod Radhoštěm (Petříková, 2015).

Stávajícím majoritním vlastníkem, jediným jednatelem a zároveň ředitelem společnosti je pan Luboš Orság, který byl jednatelem již od vzniku společnosti (Petříková, 2015).

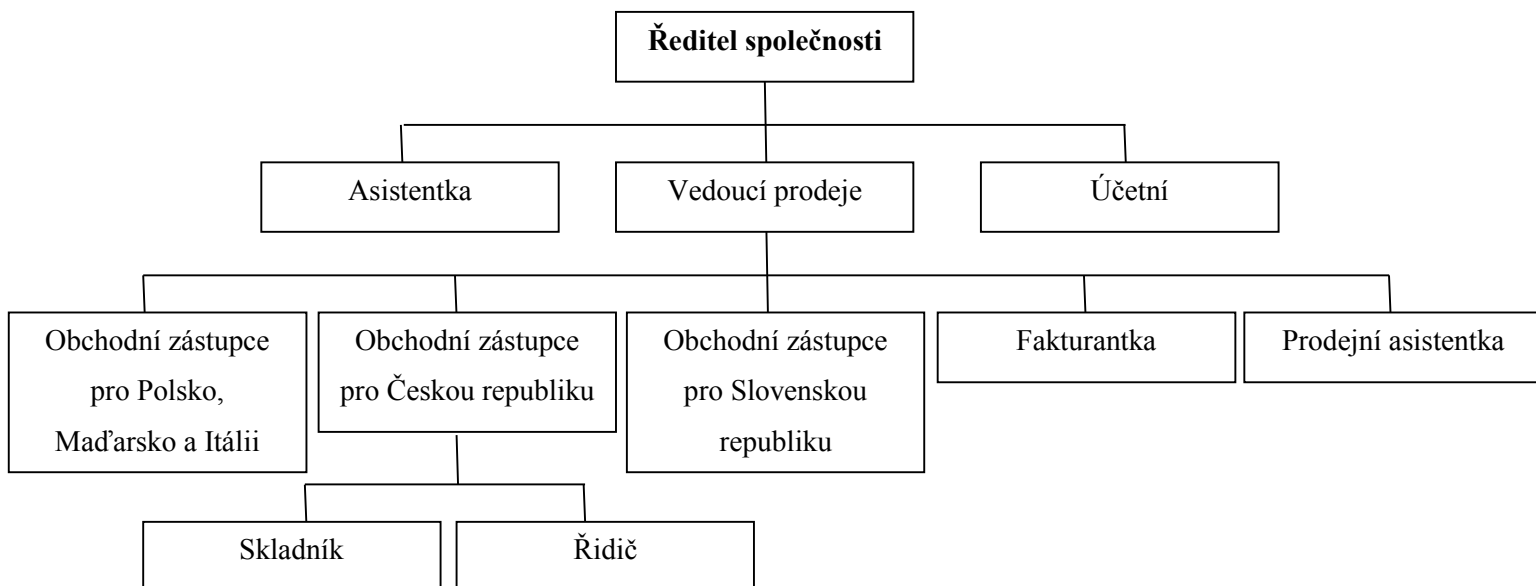
Společnost začínala svou obchodní činnost nákupem a prodejem dřevařských výrobků. V roce 2009 začala působit na trhu stavebních materiálů, jejichž sortiment postupně navyšuje. V loňském roce k nim přibyl prodej stavebního nářadí a dalších doplňkových produktů (Petříková, 2015).

Společnost se taktéž začíná úspěšně angažovat v oblasti dodávek těžké techniky do polských černouhelných dolů, a to provizně pro německého výrobce této techniky (Petříková, 2015).²

3.1.1 Organizační struktura

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. je společností s touto organizační strukturou:

² Vlastní zpracování dle dostupných firemních informací. Společnost si nepřála publikovat bližší informace.



Ředitel společnosti, který je zároveň jednatel a majoritní vlastník, určuje obchodní politiku společnosti a hlavní směry budoucího prodeje. Zařizuje a uzavírá hlavní kontrakty s odběrateli a dodavateli. Řídí celkovou ekonomiku společnosti s pomocí bankovních domů a podniká kroky k získání stabilního a silnějšího postavení na trhu.

Ředitel společnosti má pod sebou asistentku, vedoucího prodeje a účetní. **Asistentka** zajišťuje technicko-organizační chod společnosti, realizuje bankovní převody a vykonává administrativní činnost. **Vedoucí prodeje** je minoritní vlastník. Přímě řídí obchodní zástupce a fakturaci, je zodpovědný za jejich činnost řediteli společnosti. Dále připravuje návrhy pro obchodní činnost společnosti a obchodní smlouvy, předjednává obchodní dohody, hledá nové produkty a nové trhy. Provádí veškeré potřebné kroky pro zajištění denního chodu společnosti a pro její rozvoj. **Účetní** zpracovává účetnictví společnosti a komunikuje s úřady, jako je finanční úřad, OSSZ, zdravotní pojišťovny apod. Jeden účetní je určen pro zpracování účetnictví v České republice, druhý pro zpracování účetnictví ve Slovenské republice, kde společnost musí být také přihlášená k plátcovství DPH.

Vedoucí prodeje je nadřazený obchodním zástupcům, fakturantce a prodejní asistentce. Společnost zaměstnává pět **obchodních zástupců pro Českou republiku**. Navštěvují dodavatele a odběratele, získávají nové klienty. Připravují nabídky zboží, zajišťují tok objednávek od odběratelů k výrobcům, zařizují včasnou výrobu a dodání objednaného zboží. Zajišťují dopravu zboží, připravují podklady pro fakturaci, aktualizují ceníky a zajišťují běžnou denní obchodní činnost na území České republiky. Obchodnímu zástupci s působností v regionu severní Moravy je přímo podřízen skladník a řidič, kteří zajišťují skladování a rozvoz zboží v tomto regionu. Ve společnosti dále působí **obchodní zástupce pro Polsko, Maďarsko a Itálii**.

Tuto pozici zastává jeden pracovník, kterým je polský státní příslušník. Provádí shodnou činnost jako obchodní zástupci pro Českou republiku, avšak na území Polska, Maďarska a Itálie. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. zaměstnává také **obchodního zástupce pro Slovenskou republiku**. Jeho činnost je obdobná jako u ostatních obchodních zástupců. Dále ve společnosti působí dvě fakturantky, které zajišťují kompletní vedení skladového hospodářství v programu Pohoda, včetně vystavování faktur a přípravy podkladů pro účetního. Společnost na počátku roku 2016 rozšířila stávající nabídku poskytovaných výrobků o novou komoditu, kterou jsou pracovní oděvy. K prezentaci těchto výrobků byla otevřena vzorková prodejna v Českém Těšíně, kde jsou zaměstnány dvě **prodejní asistentky**.

Obchodní zástupce pro Českou republiku je nadřízený řidiči a skladníkovi. Pro zajištění plynulého zásobování vlastní prodejny pracovních oděvů v Českém Těšíně a zároveň pro zajištění plynulých dodávek menšího rozsahu v regionu severní Moravy společnost pořídila dodávkové vozidlo a zaměstnala jednoho pracovníka na pozici **řidiče**. **Skladník** zajišťuje naskladňování, vyskladňování a evidenci drobného materiálu v meziskladu v Českém Těšíně.

3.1.2 Zaměření společnosti

Společnost na základě uzavřených smluv o výhradním obchodním zastoupení a odběratelských smluv nakupuje stavební materiál v Itálii, Slovensku a Polsku a distribuuje jej do stavebnin a větších firem v České republice, Slovenské republice, Polsku a Maďarsku jakožto jejich výhradní dodavatel (Petříková, 2015).

Prodej zboží je realizován buď jako přímý prodej s následnou fakturací nebo formou konsignačních skladů u vybraných velkých stavebnin. Dodávky zboží probíhají přímo od konkrétního dodavatele do jednotlivých stavebnin nebo s využitím meziskladu společnosti v Karvině. Pro dopravu jsou využívány spediční firmy, doprava dodavatelů a vlastní autodoprava (Petříková, 2015).

Sortiment zboží, se kterým ORFIN Industry, s. r. o. převážně obchoduje, je následující (Petříková, 2015):

- sádrokartonové desky a profily pod sádrokartony,
- OSB desky, dřevotřískové desky,
- izolační polystyreny, izolační vaty a izolace potrubí,

- zdící materiály,
- cement,
- laminátové a jiné druhy podlah,
- nářadí ve třídě hobby a profi,
- pracovní oděvy,
- doplňkový sortiment.

V současné době společnost ORFIN Industry, s. r. o. dodává vybrané stavební materiály a pomůcky do velké části stavebnin v České republice, mimo Jihočeský a Západočeský kraj. Dále je dodavatelem do vybraných stavebnin ve Slovenské republice a do největší maďarské sítě stavebnin Új Ház Centrum.

3.2 Dodavatelsko-odběratelský systém

V této podkapitole autorka přibližuje hlavní dodavatele a odběratele analyzované společnosti.

3.2.1 Hlavní dodavatelé společnosti *ORFIN Industry, s. r. o.*

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. je obchodní zástupce několika zahraničních výrobců stavebních materiálů a nářadí pro Českou republiku. V tuzemsku nejenže prodává výrobky z jejich produkce, ale také je plně zastupuje a hájí jejich obchodní zájmy na území České republiky (Petříková, 2015).

Tito dodavatelé dodávají pouze v kamionovém množství a po celých kusech. Nabízí možnost vykládky u konkrétní společnosti či u konkrétního zákazníka, ovšem maximálně na dvou místech vykládky. Možný je také odběr ze skladu v Karviné či smluvního skladu v Mostě.

Jedná se o tyto zahraniční výrobní společnosti:

- **NEOPROFIL Sp. J.**, Bialsko – Biala, Polsko

Tato společnost je výrobcem profilů pro uchycení sádrokartonů. Konkrétně vyrábí stěnové sádrokartonové profily UW a CW z pozinkovaného ocelového plechu, které jsou v kombinaci se sádrokartonovými deskami určeny k montáži příček a předsazených stěn. Dále

stropní profily na sádrokarton UD a CD, které slouží k montáži podhledů, konstrukci podkrovní a předsazených stěn.

Historie výroby sahá do roku 2008. Má dva výrobní závody - jeden v Polsku ve městě Tarnów, druhý v Německu ve městě Schwerte. Mimo produkci pod značkou NEOPROFIL vyrábí sádrokartonové profily pod značkou RIGIPS pro výrobce sádrokartonů RIGIPS.

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. má výhradní zastoupení tohoto výrobce pro prodej profilů pro uchycení sádrokartonů v České republice. Profily nakupuje z produkce obou výrobních závodů podle toho, který je z důvodu úspory dopravních nákladů blíže odběrateli. Distribuce probíhá výhradně do velkých stavebnin a stavebních firem. Nově společnost NEOPROFIL vyrábí izolační minerální vlny pod označením NEOWOOL, které společnost ORFIN Industry, s. r. o. taktéž dováží do České republiky.

- **NORGIPS Sp. z .o.o.**, Warszawa, Polsko

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. jakožto výhradní obchodní zastoupení v České republice společnosti NEOPROFIL, která kooperuje se společností NORGIPS, prodává na českém trhu taktéž sádrokartonové desky pod označením RIGIPS a NORGIPS. Na český trh však přes společnost ORFIN Industry, s. r. o. plynou sádrokartonové desky jiných rozměrů, než jsou na českém trhu běžné. Výrobní závody společnosti NORGIPS se nacházejí v polských městech Varšava a Opole.

- **NEOTHERM sp. z .o.o.**, Wrocław, Polsko

Tato společnost je výrobcem termoizolačních materiálů, a to konkrétně polystyrenů. Tyto materiály jsou vhodné jako tepelná izolace střech, izolace fasád a izolace podlah. Výrobní závod se nachází v Polsku, konkrétně ve městech Myszków a Wrocław. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. má výhradní obchodní zastoupení prodeje těchto izolačních desek pro Českou republiku, které prodává velkým stavebninám a stavebním firmám ve vybraných regionech.

- **Eurofibre S.p.A**, Marconi, Itálie

Společnost je výrobcem stavebních izolací, které jsou vhodné pro zabudování do konstrukcí zavěšených podhledů, k izolaci dutin a nezátížených stropních konstrukcí. Výrobní závod se nachází v italském městě Marconi v regionu Benátky. Na speciální zakázku vyrábí izolační minerální vlny pod označením NEOWOOL pro firmy

NEOPROFIL Sp. J. a ORFIN Industry s.r.o. NEOPROFIL je dále dodává do Polska, ORFIN Industry, s. r. o. do České a Slovenské republiky.

- **PPHU FLAXPOL Sp. z .o.o., Kluczbork, Polsko**

Společnost s výrobním závodem v polském městě Kluczbork je výrobcem a distributorem značkových produktů jako jsou OSB desky, dřevotřískové desky, laminované desky a další obdobné stavební materiály. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. nakupuje tyto produkty a prodává je stavebninám v České republice od roku 2013.

Dále je producentem ochranných oděvů a pomůcek, které společnost ORFIN Industry, s. r. o. nově zařadila do své nabídky pro Českou a Slovenskou republiku, a to od roku 2016. Vzorková prodejna těchto výrobků se nachází v Českém Těšíně, od roku 2017 bude prodej prováděn i prostřednictvím e-shopu.

- **Považská cementáreň, a. s., Ladce, Slovensko**

Společnost je vlastníkem lomu a výrobního závodu na výrobu pytlovaného a sypaného cementu nejvyšší kvality. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. nakupuje a prodává pytlovaný cement paletovaný v papírových pytlích o hmotnosti 25 kg stavebninám a stavebním firmám v České republice a největší maďarské síti stavebnin Új Ház Centrum, sypaný cement pak polskému výrobcí betonu a tmelů v Jaworznu.

- **Stalco, s.k.a., Skawina, Polsko**

Společnost je polský výrobce ručního stavebního nářadí s výrobním závodem ve městě Skawina u Krakova. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. má výhradní obchodní zastoupení pro prodej výrobků z produkce této společnosti pro Českou republiku a zboží prodává stavebninám a železářstvím po celé České republice. Prodej nářadí je však pouze doplňkovým sortimentem prodeje.

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. je výhradním zástupcem společnosti Stalco, s. k. a. pro Českou republiku. Zboží dodává vlastním rozvozem či expedicí.

- **Kronoflooring GmbH**, Drážďany, Německo

Společnost je výrobcem špičkových laminátových podlah. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. nakupuje tyto laminátové podlahy a prodává je vybraným zákazníkům v České republice.

- **Caramba Holding GmbH**, Künzelsau, Německo

Společnost je výrobcem a dodavatelem chemických přípravků pro domácnost a průmysl. Výrobní závod se nachází v německém Duisburgu.

- **SWISS KRONO sp. z o.o.**, Żary, Polsko

Daná společnost je výrobcem OSB desek. OSB desky jsou vysoce kvalitní dřevěné desky, které tvoří tři vzájemně kolmo orientované vrstvy. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. odebírá zboží ze závodu, který se nachází v polském městě Żary.

- **UNIVER BAU**, Rakovice, Slovensko

Tato společnost působí v oblasti stavebního průmyslu, jedná se o výrobce stavební chemie J. M. L. I. spol. s. r. o. Základní výrobní program tvoří lepicí malty na obklady, dlažby, flexibilní a tenkovrstvé lepicí malty, ruční a strojní omítky, nivelační a spárovací hmoty.



Obr. 3.2.1. : Hlavní dodavatelé společnosti ORFIN Industry, s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.2 Významnost dodavatelů

Pro stanovení významnosti jednotlivých dodavatelů jsou dle vedení společnosti důležitá tato kritéria:

- výše obrátu daného dodavatele v porovnání s celkovým obrátem společnosti,
- ziskovost dané komodity nakupované u daného dodavatele,
- délka a kvalita spolupráce, v níž jsou obsaženy i termíny dodání, platební podmínky, spolehlivost dodavatele apod.

Na základě komplexu těchto kritérií je pro analyzovanou společnost velmi těžké určit, který z jeho dodavatelů je významnější, a to z důvodu rozdílnosti sortimentu dodávaného jednotlivými dodavateli.

Z hlediska obrátu a ziskovosti je nejvýznamnějším dodavatelem společnost NEOPROFIL Sp. J. a PPHU FLAXPOL Sp. z .o.o. Z hlediska průniku na slovenský trh je významným dodavatelem taktéž Považská cementárň, a. s.

Tím se však nedá říci, že by ostatní dodavatelé byli méně významní. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. historicky selektovala obchodovatelné produkty a u nich dodavatele tak, že zůstali pouze ti, kteří jsou pro tuto společnost přínosem.

3.2.3 Hlavní odběratele společnost ORFIN Industry, s. r. o.

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. dodává stavební materiály vybraným a prověřeným tuzemským odběratelům, a to přímými dodávkami z výrobních závodů nebo s využitím mezikladu v Karvině.

Hlavní odběratele společnosti ORFIN Industry, s. r. o. lze rozdělit podle kritéria formy realizace dodávky:

a) Konsignační sklady

Konsignační sklad je fyzický sklad materiálu. Od běžného skladu se liší tím, že zboží zde uskladněné je stále ve vlastnictví dodavatele. Konsignační zboží odběratel nemá ve své skladové evidenci (Petříková, 2015).

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. nakupuje u svých dodavatelů stavební materiály a nářadí, dováží je do skladů ekonomicky a obrátově silných společností, kde je zboží evidováno jako zboží konsignační. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. je povinna za zakoupené zboží platit svým dodavatelům. Podle uzavřených Smluv o konsignačním skladu odběratel průběžně odčerpává zboží z konsignačního skladu, prodává jej jako své vlastní a inkasuje za něj platby. Po ukončení daného měsíce je provedena inventura konsignačního skladu a zboží odebrané odběratelem je mu fakturováno, následně zapláceno. Zboží, které zůstává neprodané v konsignačním skladu, je stále majetkem dodavatele a finanční tíži na jeho zakoupení (až do doby odebrání zboží odběratelem) na sebe přebírá ORFIN Industry, s. r. o. (Petříková, 2015)

Je patrné, že princip konsignačního skladu lze využít u prověřených obchodních partnerů. Předpokladem jeho možnosti je buď silné ekonomické zázemí dodavatele, nebo podpora bankovních ústavů dodavatele. V případě společnosti ORFIN Industry, s. r. o. jsou konsignační sklady poskytnuty pouze již předem dlouhodobě prověřeným společnostem a pro financování jsou využívány v převážné míře bankovní úvěry (Petříková, 2015).

- **STAVOSPOL, s. r. o.**, Brno - Královo Pole, Česká republika

Tato společnost je jednou z největších sítí stavebnin v České republice. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. dodává takřka veškeré zboží ze své nabídky do všech stavebnin v této síti, které jsou rozmístěny v následujících městech: Frenštát pod Radhoštěm, Hodonín, Luleč, Nový Jičín, Pohořelice, Prostějov, Uherské Hradiště, Znojmo a Žďár nad Sázavou.

- **DELFY, s. r. o.**, Most, Česká republika

Společnost patří mezi větší stavebniny v západních Čechách. Sídli ve městě Most. Další provozovny se nacházejí v Litvínově, Jiřetíně a Petřvaldu u Karviné.

b) Přímé dodávky do stavebnin

Mezi největší přímé odběratele společnosti ORFIN Industry, s. r. o., ve kterých není zřízen konsignační sklad, patří tyto stavebniny:

- **FALCO North s.r.o.**, Liberec, Česká republika

Tato společnost se řadí mezi největší stavebniny na Liberecku, společnost ORFIN Industry s.r.o. jim dodává vybrané stavební materiály nově od roku 2016.

- **MPL Trading, s. r. o., Zlín**

Společnost se řadí mezi velkou síť stavebnin. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. dodává do vybraných stavebnin z této sítě, a to do Prahy, Zlína, Olomouce, Otrokovic a Prostějova.

- **MPL KAUF, s. r. o., Ostrava, Česká republika**

Jedná se o předního dodavatele stavebního materiálu, který spolupracuje s tuzemskými, ale i zahraničními výrobci. Do sortimentu patří např. sádkokartony, polystyrény, stavební desky apod.

- **TRADIX UH, a. s., Staré Město, Česká republika**

Společnost patří mezi významné moravské stavebniny. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. dodává do všech jejich provozoven, které jsou umístěny ve městech Staré Město, Kroměříž, Hradec Králové, Olomouc, Benátky nad Jizerou, Břeclav, Brno, Prostějov a Vsetín.

- **BESTA - Berný, s. r. o., Jičín, Česká republika**

Tato společnost patří mezi největší stavebniny ve východních Čechách. Sídli v Jičíně, pobočku má také v Hořicích.

- **ECOKÁMEN s.r.o., Praha, Česká republika**

Tato společnost vyrábí a dováží kvalitní dekorační kámen tvořený pouze z přírodních materiálů. Kromě toho se zabývá taky obchodní činností. V jejím rámci nakupuje od společnosti ORFIN Industry s.r.o. pytlovaný cement a minerální vlnu pro další prodej.

S tímto partnerem společnost ORFIN Industry s.r.o. spolupracuje od roku 2015 a objem dodávek neustále roste.

- **OBI Slovakia**

Do sítě čtrnácti prodejen ve Slovenské republice dodává společnost ORFIN Industry, s. r. o. cement a minerální vlnu. V roce 2017, budou dodávky rozšířeny o další produkty. OBI je po roce spolupráce dnes již velmi významným odběratelem společnosti ORFIN Industry, s. r. o.

- **ISO Praha, s. r. o.** s prodejnou v Praze
- **ETYMOS, s. r. o.** s prodejnou v Karviné a Havířově
- **Stavebniny PPK** v Karviné

c) Přímé dodávky stavebním firmám

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. spolupracuje s některými stavebními firmami v regionu Ostrava, pro které zajišťuje přímé dodávky stavebních materiálů pro konkrétní stavby. Mezi nejvýznamnější patří:

- **DT ARTIKL, s. r. o.**

Jedná se o realizační stavební společnost zabývající se výstavbou a rekonstrukcí rodinných domů a průmyslových objektů na Ostravsku.

- **TOP LOKALITY, a. s.**

Tato realizační stavební společnost se zabývá výstavbou a rekonstrukcí rodinných domů, průmyslových objektů, veřejných prostranství apod. po celé ČR.

- **LM STEEL servis CZ s.r.o.**

Tento dlouhodobý obchodní partner je odběratelem širokého sortimentu stavebních materiálů. Naopak společnosti ORFIN Industry, s. r. o. poskytuje skladovací prostory ve svých skladovacích halách ve Stonavě u Karviné.

- **SSG s. r. o.**

Tato společnost se orientuje na celé a dílčí dodávky stavebních prací v oborech bytová a občanská výstavba, inženýrské stavby a průmyslové stavby.

- **Stavmika s. r. o.**

Jedná se o stavební společnost, která zajišťuje hrubé stavební práce, ale také instalatérské práce, topenářské práce včetně plynových rozvodů a přípojek, elektroinstalační práce a další. Realizuje také stavební práce charakteru monolitických železobetonů, spodní izolace staveb, zemní práce a zakládání staveb.

- **Geosan stavební a. s.**

Tato společnost se zabývá stavební činností, jako je výstavba pozemních budov, objektů a komunikací, rekultivace, odstraňování starých ekologických zátěží, výstavba čistíren odpadních vod apod.

- **Fox s. r. o.**

Nosným programem této společnosti jsou práce ve stavebnictví. Stavební činnost provádí po celé České republice, zejména ve zlínském regionu, středních Čechách a na území hlavního města Prahy. Jedná se o dodavatele kompletních či dílčích stavebních prací jak pro přímé investory, tak pro významné stavební společnosti jako např. Skanska, Metrostav, Geosan a jiné.

3.2.4 Rozložení dodávek

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. dodává zboží svým odběratelům v tomto přibližném procentuálním rozložení objemu dodávek:

Tab. 3.2.4: **Procentuální rozložení dodávek**

	<i>Objem dodávek [%]</i>
<i>Stavebniny - přímý prodej</i>	62
<i>Stavebniny - konsignační prodej</i>	27
<i>Realizační stavební firmy</i>	9
<i>Vlastní prodejna</i>	2

Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů analyzované společnosti

3.3 Konkurenti společnosti ORFIN Industry, s. r. o.

Konkurenci společnosti ORFIN Industry, s. r. o. lze rozdělit do dvou skupin, a to na:

- konkurenci v oblasti produktů neboli výrobců,
- konkurenci mezi dodavateli.

Kromě společnosti ORFIN Industry, s. r. o. působí na českém trhu stavebních materiálů a náradí spousta jiných obchodních společností a výrobců, kteří prodávají zboží stejného nebo podobného charakteru od jiných, v některých případech i stejných výrobců. Je pochopitelné, že s těmito firmami společnost ORFIN Industry, s. r. o. svádí konkurenční boj. Pro úspěšnou realizaci prodeje je nutné nabídnout odběratelům

- kvalitní produkty jakožto výhradní obchodní zástupce. V případě dodávek zboží, které jsou předmětem výhradního obchodního zastoupení, nemusí společnost ORFIN Industry, s. r. o. cenově bojovat s jinými dodavateli stejného zboží, avšak musí svádět konkurenční boj s dodavateli totožného sortimentu z produkce jiných výrobců.
- lepší obchodní a cenové podmínky u shodných produktů dodávaných i jinými dodavateli. Některé konkrétní zboží kupuje u stejných výrobců jak společnost ORFIN Industry, s. r. o., tak i jiní dodavatelé. Při prodeji tohoto zboží svádějí tvrdý konkurenční boj o zákazníka (Petříková, 2015).

3.4 SWOT analýza

V následující kapitole bude provedena SWOT analýza, budou přiblíženy silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Silné stránky

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. na trhu působí řadu let. Na trhu stavebních materiálů si vybudovala dobré jméno, a to zejména díky dobrým osobním kontaktům majitele společnosti, spolehlivosti dodávek za dobré ceny a přístupům pracovníků ke klientům. Na tuzemském trhu nabízí vysoce kvalitní a žádané produkty.

Za silnou stránku lze také považovat výhradnost prodeje daných značek zastupovaných výrobců, tím společnosti odpadá nutnost konkurenčního boje s prodejci výrobků stejné značky. Společnost se tak může více zaměřit na prosazování prodeje daných produktů a kvalitu dodávek.

Slabé stránky

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. je závislá na výrobním sortimentu výrobce, jehož výrobky prodává na tuzemském trhu. Pokud by společnost chtěla svým odběratelům dodávat nové inovativní výrobky, má jen malou možnost ovlivnit jejich zařazení do výrobního programu daného výrobce.

Vzhledem k vysokým finančním objemům dodávek konkrétním odběratelům vzrůstá nutnost neustálé kontroly platební morálky těchto odběratelů. V případě, že by poklesla platební morálka byť jednoho velkého odběratele, snížilo by se disponibilní množství financí potřebné pro nákup zboží pro další odběratele.

Příležitosti

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. se v roce 2014 zaměřila na zvyšování odborných znalostí svých zaměstnanců v produktové oblasti a marketingu. Novou příležitostí, kterou tato společnost využívá, je prodej části nabízených produktů prostřednictvím vlastního internetového obchodu.

Hrozby

Analyzovaná společnost má silnou konkurenční výhodu, a tou je obchodní zastoupení konkrétních výrobců pro Českou republiku. Na trhu stavebnictví se objevují noví výrobci, kteří vyrábějí podobné či shodné produkty. Tito noví výrobci produkty své značky přímo konkurují výrobkům dodávaných společnosti ORFIN Industry, s. r. o.

Na trhu se také objevují nové obchodní společnosti, ty se snaží nabízet vše, co se dá v oblasti stavebnictví prodat. Při svých nákupech využívají např. slevové akce a skupování přebytkového zboží, tyto produkty pak nabízejí za nižší cenu, než je běžná. Tím dochází k narušování cenové stability výrobků na trhu, což škodí ostatním výrobcům a prodejcům (včetně společnosti ORFIN Industry, s. r. o.).

Vyhodnocení funkcí a váhy SWOT analýzy je zachyceno v tab. 3.4.

Tab. 3.4: **SWOT analýza**

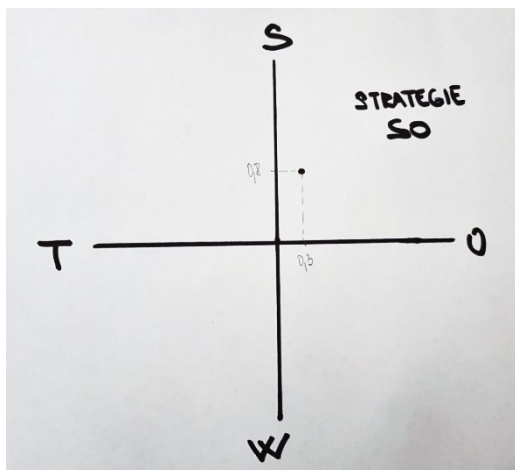
	Body ³	Váha	Součin		Body	Váha	Součin
--	-------------------	------	--------	--	------	------	--------

³ Body nastaveny na základě konzultace s odborníkem z analyzované společnosti.

Silné stránky				Slabé stránky			
Dobré jméno na trhu	5	0,30	1,50	Závislost na	-5	0,40	-2,00
Silný vlastní kapitál	4	0,20	0,80	produktech jiných			
Kvalitní a žádané výrobky	5	0,25	1,25	výrobců	-3	0,20	-0,60
Výhradnost prodeje dané značky	5	0,25	1,25	Slabá možnost ovlivnění inovací ve výrobě	-4	0,20	-0,80
				Nutnost neustálé kontroly platební morálky odběratelů	-3	0,20	-0,60
				Finanční limit dodávek ve lhůtě splatnosti od výrobců			
Celkem		1	4,80	Celkem		1	-4,00
Příležitosti				Hrozby			
Ekonomický růst	5	0,30	1,50	Vstup nových konkurentů	-4	0,25	-1,00
Průnik společnosti do nových regionů	4	0,25	1,00	Změna zákaznických preferencí	-4	0,30	-1,20
Vyšší odbornost zaměstnanců	3	0,20	0,60	Nové typy výrobků jiných výrobců	-4	0,25	-1,00
Internetový obchod	4	0,25	1,00	Omezení dotací	-3	0,20	-0,60
Celkem		1	4,10	Celkem		1	-3,80

Zdroj: Vlastní zpracování

	<i>Body</i>
<i>Interní část</i>	0,80
<i>Externí část</i>	0,30



Graf 3.4: Strategie SWOT analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě provedené SWOT analýzy autorka zjistila, že analyzovaná společnost by se měla zaměřit na **strategii SO** neboli maxi - maxi. To znamená, že by se měla zaměřit na využití silných stránek k získání výhod z příležitostí vnějšího prostředí. Společnost by se také měla zaměřit na vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti.

4 Návrh strategie nákupu a prodeje

Strategie nákupu a prodeje je základním pilířem obchodování společnosti ORFIN Industry, s. r. o. Společnost je na trhu stavebních materiálů již řadu let, má své dobré jméno a řadu stávajících obchodních partnerů, kde obchodní podmínky jsou vesměs stabilní.

U stavebních materiálů, se kterými daná společnost obchoduje, je pohyb ceny u výrobců víceméně plošný. To znamená, že například u OSB desek mají všichni výrobci obdobné ceny a zvýšení nebo snížení cen se promítne u všech najednou, proto není pro danou společnost nutné hledat v zavedené komoditě nového dodavatele. Je však potřeba se zaměřit na to, co umožní při stejné výrobní ceně nabídnout odběrateli příznivou cenu.

Jedním z klíčových aspektů je cena za dopravu od výrobce k zákazníkovi, která může tvořit značnou část ceny zboží. Svou roli může také sehrávat cena palet, na kterých jsou některé druhy zboží přepravovány. Dalším podstatným faktorem pro upevnění dodavatelské pozice u odběratele je lhůta splatnosti faktur nebo poskytnutí konsignačního skladu.

4.1 Volba dodavatelů a odběratelů podle financování

Pro volbu dodavatelů a odběratelů je jedním z nejdůležitějších faktorů lhůta splatnosti faktur. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. již neodebírání zboží od výrobců či dodavatelů, kteří požadují zálohové platby před dodáním zboží. Avšak řada dodavatelů není ochotna poskytnout delší dobu splatnosti faktur než je 30 dnů po dodání zboží. Proti tomu stojí požadavek odběratelů, kteří naopak mají snahu získat od společnosti ORFIN Industry, s. r. o. co nejdelší dobu splatnosti faktur, a to mezi 60-90 dny od dodání zboží, popřípadě poskytnutí konsignačního skladu. Tento nesoulad mezi lhůtami splatnosti dodavatelských a odběratelských faktur, který činí až 60 dní, vyvolává u společnosti ORFIN Industry, s. r. o. finanční potřebu pro překlenutí této doby. K tomuto může využít následující nástroje:

- faktoring,
- bankovní úvěry.

4.1.1 Faktoring

V současné době společnost ORFIN Industry, s. r. o. využívá pro financování formou faktoringu, který čerpá u Komerční banky, a. s. Na základě pokynů z vedení autorka provedla srovnání potenciálního poskytovaného faktoringu.

Pro čerpání faktoringu firmou ORFIN Industry, s. r. o. jsou vyhodnoceny dvě nabídky, a to Komerční banky, a. s. (dále KB) a Československé obchodní banky, a. s. (dále ČSOB).

Tab. 4.1.1: Srovnání nabídek KB a ČSOB

	<i>Komerční banka, a. s.</i>	<i>Československá obchodní banka, a. s.</i>
<i>Poskytnutý limit plnění [Kč]</i>	8 mil.	7 mil.
<i>Výše čerpání [% z postoupených faktur]</i>	80	70
<i>Úroková sazba [RPSN]</i>	5,00	5,08
<i>Tolerance [dny po splatnosti faktury]</i>	30	30
<i>Regres [den po splatnosti neuhrazené faktury]</i>	31	31
<i>Tolerovaná lhůta splatnosti vůči odběrateli [dny]</i>	90	90
<i>Limity pro jednotlivé odběratele</i>	<ul style="list-style-type: none">• DELFY, s. r. o. 8 mil. Kč• TOP LOKALITY, a. s. 1 mil. Kč• LM STEEL servis CZ s. r. o. 1 mil. Kč• STAVOSPOL, s. r. o. 700 tis. Kč• TRADIX UH, a. s.	limit na jednoho klienta může dosáhnout maximálně 50 % z celkové výše poskytnutého limitu

	500 tis. Kč	
--	-------------	--

Zdroj: Vlastní zpracování

Posouzení nabídek jednotlivých bank

KB nabídla poskytnutí finančního limitu čerpání regresního faktoringu ve výši 8 mil. Kč, který umožnila rozložit mezi jednotlivé odběratele tak, že každému odběrateli přiřadila maximální limit. Tyto limity poskytla ve výši, která je pro zajištění profinancování dodávek jednotlivým odběratelům dostatečná. Taktéž čerpání ve výši 80 % z postoupených faktur je dostatečné. Úroková sazba je obdobná jako u jiných bank. A pro ORFIN Industry, s. r. o. je tato výše přijatelná. Regres 31.den po splatnosti faktur je standardní u všech ostatních bank.

Naproti tomu **ČSOB** poskytla finanční limit čerpání regresního faktoringu ve výši 7 mil. Kč. Tento limit by byl ještě pro společnost ORFIN Industry, s. r. o. přijatelný, taktéž jako úroková sazba 5,08 RPSN. Avšak ČSOB pevně stanovila podmínku čerpání faktoringu pro jednotlivé odběratele tak, že výše čerpání jednoho odběratele nesmí překročit 50 % z výše poskytnutého faktoringu, to je maximálně 3,5 mil. Kč na jednoho odběratele. Tato podmínka daná ČSOB je pro společnost ORFIN Industry, s. r. o. nepřijatelná z důvodu nutnosti zajištění profinancování převážně u svého největšího odběratele, kterým je společnost DELFY stavebniny, na který potřebuje minimální výši 5 mil. Kč.

Po posouzení nabídek obou bank, u kterých má společnost ORFIN Industry, s. r. o. vedené účty, a tím možnost získat faktoring, byla z výše uvedených vybrána pro poskytnutí faktoringu Komerční banka, a. s.

4.1.2 Bankovní úvěry

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. je pro zajištění svých obchodních aktivit nucena využívat financování formou bankovních úvěrů. V současné době čerpá tyto následující úvěry:

- revolvingový úvěr v maximální výši 2 mil. Kč u KB,
- kontokorentní úvěr v maximální výši 4,5 mil. Kč u ČSOB.

a) Revolvingový úvěr

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. potřebuje profinancování skladových zásob, a to z důvodu poskytování konsignačních skladů svým dvěma vybraným odběratelům a nákupu zboží pro svou prodejnu v Českém Těšíně.

Na základě výsledků hospodaření společnosti ORFIN Industry, s. r. o. v minulých obdobích, revolvingový úvěr této společnosti nabídly jak KB, tak ČSOB. Podmínkou těchto bank však bylo uzavření smlouvy na faktoring. Vzhledem k tomu byla jasnou volbou pro čerpání revolvingového úvěru **KB** s dozaručením u Českomoravské záruční a rozvojové banky, a. s. (ČMZRB).

Podmínky pro poskytnutí revolvingového úvěru KB byly pevně dány takto:

- výše revolvingového úvěru činí 2 mil. Kč,
- úroková sazba 4,2 RPSN,
- doba poskytnutí úvěru činí 1 rok s automatickou prolongací.

Tento revolvingový úvěr bude využíván takto:

- prodejna v Českém Těšíně 0,7 mil. Kč
- konsignační sklady u společností DELFY, s. r. o. a STAVOSPOL, s. r.o. 1,3 mil. Kč

Toto rozložení použití revolvingového úvěru je dáno nutností zajištění fungování prodejny v Českém Těšíně, pro který bylo nutno zajistit tento typ úvěru ve výši 0,7 mil Kč. Tato částka je dána obratem prodejny a potřebným stavem skladových zásob.

Zbývající část poskytnutého úvěru ve výši 1,3 mil Kč je použita pro profinancování zboží ve výše uvedených konsignačních skladech. Potřebná výše pro tyto konsignace je v reálu 2,5 mil Kč, kterou však banky nebyly ochotny poskytnout a analyzovaná společnost je tento rozdíl nucena vykryt z vlastních finančních zdrojů.

b) Kontokorentní úvěr

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. využívá kontokorentní úvěr k profinancování pohledávek, konkrétně nesouladu mezi lhůtami splatností přijatých a vystavených faktur.

Na základě výsledku hospodaření v minulém období, převážně však na základě dosaženého obratu v uplynulých 12 měsících, bylo společnosti ORFIN Industry, s. r. o. nabídnuto čerpání kontokorentního úvěru, a to KB i ČSOB.

KB nabídla poskytnutí kontokorentního úvěru ve výši 3,2 mil. Kč na profinancování pohledávek při úrokové sazbě 4,55 RPSN. Naproti tomu **ČSOB** nabídla kontokorentní úvěr ve výši 4,5 mil. Kč při úrokové sazbě 4,50 RPSN.

Po zvážení obou nabídek byla analyzovanou společností vybrána **ČSOB**. Důvodem tohoto výběru byla nedostatečná výše nabídnutého úvěru ze strany KB, jelikož pro profinancování pohledávek je potřebné zajištění úvěru v minimální výši 4,5 mil Kč. Tuto výši úvěru byla ČSOB schopna nabídnout při současné nižší úrokové sazbě.

Shrnutí vybraných úvěrů

Následující tabulka zobrazuje základní informace o vybraných úvěrech.

Tab.: 4.1.2: **Vybrané úvěry**

	<i>Revolvingový úvěr</i>	<i>Kontokorentní úvěr</i>
<i>Banka</i>	KB	ČSOB
<i>Účel použití</i>	Profinancování skladových zásob	Profinancování pohledávek
<i>Čerpaná výše</i>	2 mil Kč	4,5 mil Kč
<i>Úroková sazba</i>	4,2 RPSN	4,5 RPSN

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Volba dodavatelů a odběratelů podle kalkulace cen

Při vyhledávání jak dodavatelů, tak odběratelů, je jedním z velmi důležitých kritérií vzdálenost mezi místem nakládky zboží u dodavatele a místem vykládky zboží u odběratele. Stavební materiály se totiž převážejí převážně na nákladních vozidlech o nosnosti 24 tun, kde cena za dopravu může hrát v přepočtu velmi důležitou roli při stanovení výsledné ceny zboží.

Jako modelový příklad autorka vybrala kalkulace cen zboží u tří druhů produktů, které se tvorbou cen od sebe navzájem liší. Jedná se o:

- polystyren,
- cement,
- minerální vlnu.

Před samotnou kalkulací ceny je nutné provést důkladnou analýzu konkurenčního prostředí z hlediska cenových nabídek konkurenčních společností na shodné či obdobné druhy materiálů. Dále je nutné provést analýzu možnosti využití vhodného způsobu profinancování dodávek, a to z důvodu nutnosti poskytnutí dlouhých lhůt splatnosti odběratelům.

Pro jednotlivé druhy výrobků bude provedena důkladná analýza všech nákladů doprovázejících realizaci obchodních případů. V konečné fázi kalkulace cen bude provedena cenotvorba s ohledem na konkurenční ceny a stanovena míra reálného zisku.

4.2.1 Kalkulace ceny polystyrenu

Polystyren je stavební materiál, který společnost ORFIN Industry, s. r. o. nakupuje u společnosti NEOTHERM sp. z .o.o v polském městě Myszków. Oproti spoustě jiných stavebních materiálů se polystyren vyznačuje velmi nízkou hmotností při velkém objemu. Vzhledem k nízké kilogramové ceně tvoří podstatnou část ceny zboží dopravní náklady. Z tohoto důvodu jsou při kalkulaci prodejní ceny dopravní náklady hlavní položkou.

Polystyren nenabízí pouze analyzovaná společnost, ale taktéž jiní výrobci a dodavatelé. Z tohoto důvodu musí být nabídka společnosti ORFIN Industry, s. r. o. v minimálně stejné cenové výši jako u konkurence. To znamená, že musí akceptovat zákazníkem požadované ceny.

Tab. 4.2.1: **Přehled cen**

	<i>Prodej v České republice [Kč/m³]</i>
<i>Nákupní cena</i>	800
<i>Odběrateli požadovaná prodejní cena</i>	910
<i>Prodejní cena</i>	910

Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů analyzované společnosti.

a) Kalkulace dopravních nákladů

Při kalkulaci dopravních nákladů autorka vychází z předpokladu, že na jeden nákladní automobil určený pro převoz velkoobjemových materiálů lze naložit 108 m³ polystyrenu. Cena dopravy byla převzata z ceníku spediční společnosti Aleš Novák se sídlem v Táboře, IČ 70669589.

Při dopravě váhově velmi lehkých a zároveň cenově levných materiálů obecně platí, že „se vozí vzduch“, za který si dopravci účtují nemalé peníze. Proto je nutné zjistit vzdálenost, do které se ještě vyplatí takovéto zboží dovážet. Autorka po konzultaci s výše uvedeným dopravcem pro analýzu dopravních nákladů stanovila dvě vzdálenosti, a to 150 km a 250 km od místa nakládky.

Tab.4.2.1: Kalkulace dopravních nákladů

	<i>Doprava 150 km</i>	<i>Doprava 250 km</i>
<i>Cena dopravy [Kč/transport]</i>	6.500	9.200
<i>Cena dopravy [Kč/m³]</i>	60	85

Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů spediční společnosti

Následné kalkulace budou zpracovány pro obě vzdálenosti, čímž bude zjištěn možný rádius dodávek tohoto zboží.

b) Kalkulace profinancování

Dodávky polystyrenu jsou financovány využitím kontokorentního úvěru u ČSOB. ČSOB poskytuje společnosti ORFIN Industry, s. r. o. kontokorentní úvěr při úrokové sazbě 4,5 RPSN.

Výše profinancování jedné dodávky polystyrenu odpovídá součtu hodnoty zboží v nákupní ceně naložené na jednom automobilu a cen dopravy od výrobce k zákazníkovi.

Tab. 4.2.1: **Přehled cen**

	<i>Vzdálenost 150 km</i>	<i>Vzdálenost 250 km</i>
<i>Hodnota zboží na 1 nákladním automobilu [Kč]</i>	86.400	86.400
<i>Cena dopravy [Kč]</i>	6.500	9.200
<i>Částka k profinancování [Kč]</i>	92.900	95.600

Zdroje: Vlastní zpracování dle podkladů analyzované společnosti

Tab. 4.2.1: **Kalkulace profinancování kontokorentním úvěrem**

	<i>1 rok</i>	<i>2 měsíce</i> <i>Splatnost faktury 60 dní</i>
<i>RPSN</i>	4,5	0,75
<i>Úrok při profinancování dodávky 150 m/250 km [Kč]</i>	4.181/4.302	697/717
<i>Úrok [Kč/m³]</i>	39	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že úroky u dodávek do 150 km a 250 km jsou shodné. Profinancování jedné dodávky polystyrenu s využitím kontokorentního úvěru u ČSOB činí 7 Kč/m³. Autorka vychází z předpokladu, že lhůta splatnosti faktur, která činí 60 dní, bude odběratelem dodržena.

c) Ostatní náklady

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. má ve svých směrnících stanovené režijní náklady pro přímé dodávky, a to ve výši 1,5 % z nákupní ceny zboží. Při nákupní ceně polystyrenu 800 Kč/m³ režijní náklady tedy činí 12 Kč/m³.

d) Stanovení ziskovosti

Při výrobce dané nákupní ceně 800 Kč/m³ a odběratelem požadované a společností ORFIN Industry, s. r. o. respektované prodejní ceně 910 Kč/m³ je zřejmé, že rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou je 110 Kč/m³. Této výši musí odpovídat suma nákladů a zisku.

Tab. 4.2.1: **Přehled nákladů**

	<i>Doprava 150 km</i>	<i>Doprava 250 km</i>
<i>Nákupní cena [Kč/m³]</i>	800	800
<i>Dopravní náklady [Kč/m³]</i>	60	85
<i>Náklady pro financování [Kč/m³]</i>	7	7
<i>Režijní náklady [Kč/m³]</i>	12	12
<i>Náklady celkem [Kč/m³]</i>	879	904

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. má ve svých směrnících dané dosažení minimální ziskovosti pro přímé dodávky 3 % z pořizovací ceny zboží. V níže uvedené tabulce je následně porovnáno dosažení plánovaného zisku při dvou různých vzdálenostech dopravy.

Tab. 4.2.1: **Stanovení ziskovosti**

	<i>Doprava 150 km</i>	<i>Doprava 250 km</i>
<i>Plánovaný zisk 3 % [Kč]</i>	24	24
<i>Dosažený zisk [Kč/m³]</i>	31	6
<i>Dosažený zisk [Kč/1 dodávka]</i>	3.348	648
<i>Dosažený zisk [%]</i>	3,88	0,75
<i>Dosažení plánovaného zisku [%]</i>	+0,48	-2,25

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedených propočtů vyplývá, že při nákupu polystyrenu v polském městě Myszków, je společnost ORFIN Industry, s. r. o. schopna dosáhnout požadované a vyšší ziskovosti při dopravě polystyrenu do maximální vzdálenosti 150 km od místa nakládky.

Z praktického hlediska to znamená, že analyzovaná společnost může prodávat polystyren svým odběratelům pouze v regionech Krnovska, Opavska, Ostravska, Karvinska a Frýdecko-Místecka. Do vzdálenějších regionů dodávky polystyrenu již nejsou možné, jelikož by jeho prodej analyzované společnosti přinášel ztrátu.



Obr. 4.2.1: Regiony pro prodej polystyrenu

Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučení pro daný sortiment

Autorka doporučuje nalezení regionální společnosti, která by byla schopna pro analyzovanou společnost zajistit levnější dopravu polystyrenu než spediční společnost z Čech. Vedení společnosti již vstoupilo v jednání s dalšími dopravci jakými jsou RTR - TRANSPORT A LOGISTIKA s. r. o., V.P.M. - Trans, s. r. o. a TRANSCARE INTERNATIONALE SPEDITION spol. s. r. o. V současné době se čeká na obdržení oficiálních nabídek na přepravu, jež by měly tyto dopravní náklady snížit.

4.2.2 Kalkulace ceny cementu

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. nakupuje u společnosti Považská cementáren, a. s. ve slovenském městě Ladce pytlovaný cement CEM II/B-S 32,5 R CHROMATMIN pytlovaný po 25 kg, prodává jej svým odběratelům v České i Slovenské republice. Taktéž u tohoto materiálu platí, že dopravní náklady tvoří značnou část z ceny zboží.

U kalkulace prodejní ceny pytlovaného cementu je taktéž důležité kalkulovat s cenou palet, na kterých jsou pytle uloženy. Palety jsou majetkem společnosti ORFIN Industry, s. r. o. a jsou vratné. Při prodeji pytlovaného cementu je odběratel zaplatí ve fakturované výši a část z jejich ceny mu bude vrácena formou dobropisu při jejich zpětném převzetí.

Po dosažení tzv. sběrného množství, což je dosažení nashromáždění 450 ks palet u odběratelů v blízkém okolí, které lze naložit na jeden nákladní automobil, je tento odveze zpět do města Ladce k dalšímu využití.

Kalkulace cen palet je tedy důležitá při stanovení prodejní ceny a následné sledování pohybu palet a jejich proúčtování je dosti složitý proces z hlediska přesné evidence. Dopravní náklady se u prodeje této komodity fakturují odběrateli zvlášť. To znamená, že cena dopravy není zahrnuta v ceně zboží.

Prodejní cena musí být stanovena tak, aby byla konkurenceschopná cenám jiných dodavatelů.

Tab. 4.2.2: **Přehled cen**

	<i>Prodej v České republice [Kč/t]</i>	<i>Prodej ve Slovenské republice⁴[EUR/t]</i>
<i>Nákupní cena</i>	1.463	54,00
<i>Konkurenční cena⁵</i>	1.558	57,50

Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů analyzované společnosti

a) Kalkulace dopravních nákladů

Při kalkulaci dopravních nákladů autorka vychází z předpokladu technické specifikace nakládky pytlovaného cementu a ceníku spediční společnosti Aleš Novák se sídlem v Táboře, IČ 70669589. Výpočet je proveden pro vzdálenost 100 km od místa nakládky.

Tab. 4.2.2: **Technická specifikace nakládky**

<i>1 nákladní automobil [palet]</i>	17
<i>1 paleta [počet pytlů]</i>	56

⁴ Pro převody měn autorka vycházela z kurzu 1 EUR = 27,10 CZK.

⁵ Konkurenční ceny převzaty z ceníku jiných prodejců cementu.

<i>Hmotnost nákladu 1 nákladního automobilu [t]</i>	23,8
---	------

Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů analyzované společnosti

Tab. 4.2.2: **Kalkulace dopravních nákladů**

	<i>Česká republika [Kč]</i>	<i>Slovenská republika [EUR]</i>
<i>Cena dopravy</i>	4.000	147,60
<i>Cena dopravy na 1 tunu cementu</i>	168	6,20

Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů analyzované společnosti

Z výše uvedené tabulky vyplývá výše dopravních nákladů při délce trasy 100 km. I když se dopravní náklady fakturují odběratelům zvlášť samostatnou fakturou, pro stanovení ceny zboží je výše dopravních nákladů důležitá, neboť odběratel vnímá cenu cementu jako součet nákupní ceny a ceny za dopravu.

b) Kalkulace ceny palet

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. před zahájením prodeje pytlovaného cementu po dohodě se společností Považská cementáren, a. s. nakoupila značné množství palet v ceně 150 Kč/ks. Tyto palety mají životnost zhruba 350 cyklů dopravy.

Při tvorbě zisku 20 Kč/paleta během jednoho transportu je patrné, že jedna paleta se společnosti ORFIN Industry, s. r. o. zaplatí již za 7,5 cyklů dopravy. Při dalších přibližně 342,5 cyklech každá paleta vytváří společnosti ORFIN Industry, s. r. o. zisk.

Nutné je vypočítat zisk z jedné palety při životnosti palety 350 cyklů:

- $(350 \text{ cyklů} * 20 \text{ Kč}) - 150 \text{ Kč} = 6.850 \text{ Kč}$

Tabulka 4.2.2 zachycuje kalkulaci ceny jedné palety.

Tab. 4.2.2: **Kalkulace ceny palet**

	<i>Česká republika</i>	<i>Slovenská republika</i>
<i>Nákupní cena [Kč, eur]</i>	150	5,54
<i>Prodejní cena [Kč, eur]</i>	220	8,12
<i>Dobropisovaná cena vrácené palety [Kč, eur]</i>	200	7,38
<i>Nepropočtený zisk⁶ [Kč, eur]</i>	20	0,74
<i>Životnost palety [cyklus]</i>	350	350,00
<i>Zisk během doby životnosti [Kč, eur]</i>	6.850	252,77
<i>Průměrný zisk⁷ [Kč, eur]</i>	20	0,72
<i>Průměrný zisk na 1 tunu cementu [Kč, eur]</i>	14	0,53
<i>Průměrný zisk z prodeje palet [%]</i>	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že po dobu životnosti palety přinese jedna paleta průměrný zisk 20 Kč, tedy 0,72 EUR.

c) Kalkulace profinancování

Dodávky cementu jsou rovněž financovány využitím kontokorentního úvěru u ČSOB. ČSOB poskytuje společnosti ORFIN Industry, s. r. o. kontokorentní úvěr při úrokové sazbě 4,5 RPSN.

Analyzovaná společnost při prodeji cementu využívá profinancování pouze na nákup cementu, nikoli na dopravní náklady.

Tab. 4.2.2: **Částka k profinancování**

	<i>Česká republika</i>	<i>Slovenská republika</i>
<i>Částka k profinancování [Kč, EUR]</i>	34.819	1.284,83

Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů analyzované společnosti

⁶ Tento zisk odpovídá zisku při prvním prodeji palety.

⁷ Tento zisk odpovídá zisku, který paleta vytvoří při jednom transportu během celé doby životnosti palety.

Tab. 4.2.2: **Kalkulace profinancování kontokorentním úvěrem**

	<i>1 rok</i>	<i>2 měsíce</i> <i>Splatnost faktury 60 dní</i>
<i>RPSN</i>	4,5	0,75
<i>Úrok při profinancování dodávky [Kč, EUR]</i>	1.567 / 57,82	261 / 9,64
<i>Úrok [Kč, EUR/t]</i>	66 / 2,50	11 / 0,40

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že profinancováním jedné dodávky cementu s využitím kontokorentního úvěru u ČSOB činí 11 Kč/t, tedy 0,40 EUR/t při lhůtě splatnosti faktur 60 dní. Autorka vychází z předpokladu, že lhůta splatnosti faktur bude odběratelem dodržena.

d) Ostatní náklady

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. má ve svých směrnicih stanovené režijní náklady pro přímé dodávky, a to ve výši 1,5 % z nákupní ceny zboží. Při nákupní ceně cementu 1.463 Kč/t a 54 EUR/t režijní náklady činí 22 Kč/t a 0,81 EUR/t.

e) Stanovení prodejní ceny

Výrobcem je pevně stanovena nákupní cena ve výši 1.463 Kč/t, respektive 54 EUR/t. Společnost ORFIN Industry, s. r. o. nyní musí stanovit prodejní cenu cementu tak, aby byla konkurenceschopná. Pro toto musí vycházet i z ceny dopravy, byť doprava nebude přímou součástí ceny zboží.

Autorka provede kalkulaci ceny za použití skutečných nákladů a plánovaného zisku.

Tab. 4.2.2: **Přehled nákladů**

	<i>Česká republika</i>	<i>Slovenská republika</i>
<i>Nákupní cena [Kč, EUR/t]</i>	1.463	54,00
<i>Náklady profinancování [Kč, EUR/t]</i>	11	0,40
<i>Režijní náklady [Kč, EUR/t]</i>	22	0,81

<i>Náklady celkem bez dopravy [Kč, EUR/t]</i>	1.496	55,21
<i>Dopravní náklady [Kč, EUR/t]</i>	168	6,20
<i>Náklady celkem včetně dopravy [Kč, EUR/t]</i>	1.664	61,41

Zdroj: Vlastní zpracování

Zisk společnosti ORFIN Industry, s. r. o. je tvořen nejen rozdílem mezi prodejní a nákupní cenou, ale také cenou palet, která je účtována odběrateli. Pro kalkulaci ziskovosti je brán finanční přínos palet propočtený na celou dobu jejich životnosti. Z tohoto důvodu je pro stanovení prodejní ceny cementu kalkulováno s reálným ziskem z palet.

Porovnáním cen konkurenčních společností, které nabízejí cement obchodním partnerům společnosti ORFIN Industry, s. r. o., se zjistí, jak vysokou marži lze stanovit.

Tab. 4.2.2: **Přehled nákladů analyzované společnosti a konkurence**

	<i>Česká republika</i>	<i>Slovenská republika</i>
<i>Náklady celkem včetně dopravy [Kč, EUR/t]</i>	1.664	61,41
<i>Průměrný zisk z prodeje palet [Kč, EUR/t]</i>	14	0,53
<i>Propočtené náklady celkem [Kč, EUR/t]</i>	1.650	60,88
<i>Cena konkurence včetně dopravy [Kč, EUR/t]</i>	1.690	62,36

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. má ve svých směrnících dané dosažení minimální ziskovosti pro přímé dodávky 3 % z pořizovací ceny zboží. V níže uvedené tabulce je výpočet prodejní ceny při této plánované ziskovosti, přičemž se bere v úvahu cena dopravy.

Tab. 4.2.2: **Stanovení prodejní ceny při plánované ziskovosti**

	<i>Česká republika</i>	<i>Slovenská republika</i>
<i>Náklady celkem včetně dopravy [Kč, EUR/t]</i>	1.664	61,41

<i>Plánovaný zisk 3 %⁸ [Kč, EUR]</i>	44	1,62
<i>Prodejní cena včetně dopravy při plánovaném zisku 3 % [Kč, EUR/t]</i>	1.708	63,03
<i>Možná prodejní cena včetně dopravy [Kč, EUR/t]</i>	1.718	63,39
<i>Cena konkurence včetně dopravy [Kč, EUR/t]</i>	1.725	63,65

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka zahrnuje dopravní náklady, které v konečné kalkulaci budou odstraněny. Z ní je patrné, že při součtu prodejní ceny a dopravních nákladů bude analyzovaná společnost schopna v prodeji cementu konkurovat jiným dodavatelům, a to do kalkulované vzdálenosti 100 km od místa nakládky.

Tab. 4.2.2: Stanovení prodejní ceny při plánované ziskovosti.

	<i>Česká republika</i>	<i>Slovenská republika</i>
<i>Náklady celkem bez dopravy [Kč, EUR/t]</i>	1.496	55,21
<i>Plánovaný zisk 3 % [Kč, EUR]</i>	44	1,62
<i>Možný zisk [Kč, EUR]</i>	54	1,99
<i>Možný zisk⁹ [%]</i>	3,69	3,69
<i>Prodejní cena bez dopravy [Kč, EUR]</i>	1.550	57,20

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedených propočtů vyplývá, že společnost ORFIN Industry, s. r. o. je schopna vyprodukovat vyšší než plánovaný zisk a přitom nabídnout svým odběratelům o něco nižší cenu než je cena konkurence, a to při dodávkách do vzdálenosti přibližně 100 km od místa nakládky. Z toho je patrné, že dodávky pytlovaného cementu může analyzovaná společnost realizovat odběratelům v části Slovenské republiky a Moravy.

⁸ Z plánovaného zisku je 1% tvořeno průměrným ziskem z prodeje palet.

⁹ Zisk vzešlý z porovnání kalkulované prodejní ceny a ceny konkurence.

Doporučení pro daný sortiment

Autorka doporučuje zaměřit se ještě víc na oslovení potenciálních odběratelů cementu na Moravě, kteří se nacházejí v okruhu 100 km od města Ladce. Důvodem je větší počet odběratelů v Slovenské republice než na Moravě, kde má podle autorky obchodní zástupce analyzované společnosti působící v tomto regionu určité rezervy, které se však netýkají pouze prodeje cementu, nýbrž prodeje obecně.

Vedení společnosti ORFIN Industry, s. r. o. provedlo zhodnocení práce obchodního zástupce pro severní a jižní Moravu. Nejen na základě autorčina doporučení, ale i vlastní provedené analýzy, rozhodlo přijmout do pracovního poměru od 1. ledna 2017 dalšího obchodního zástupce pro posílení prodeje na střední a jižní Moravě.

4.2.3 Kalkulace ceny minerální vlny

Minerální vlna NEOWOOL je izolační materiál, který si společnost ORFIN Industry, s. r. o. ve spolupráci s polskou společností NEOTHERM sp. z .o.o nechává na zakázku vyrábět u italského výrobce Eurofibre S. p. A ve městě Marconi v regionu Benátky. Tuto minerální vlnu analyzovaná společnost prodává v České a Slovenské republice.

Italský výrobce prodává tento materiál za cenu ex work, kdy v ceně zboží je zahrnuta cena palet. Analyzovaná společnost pro své odběratele stanovuje cenu včetně dopravy na místo vykládky. Z důvodu značné vzdálenosti mezi místem produkce a jednotlivými odběrateli tvoří dopravní náklady velkou část ceny zboží. Cena palet je zahrnuta v prodejní ceně.

Minerální vlna NEOWOOL je vlnou vyráběnou v tloušťkách od 50 do 200 mm.

Tab. 4.2.3: Specifikace balení minerální vlny NEOWOOL

<i>Tloušťka [mm]</i>	<i>Šířka [m]</i>	<i>Délka role [m]</i>	<i>Plocha role [m²]</i>	<i>Objem jedné role [m³]</i>
50	1,2	20	24	1,2
100	1,2	10	12	1,2
150	1,2	6,5	7,80	1,17
200	1,2	5	6	1,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů analyzované společnosti

Minerální vlnu vyrábí několik výrobců, např. ISOVER, Rockwool a jiní. Prodejní cena, kterou musí společnost ORFIN Industry, s. r. o. stanovit, proto musí vycházet z podmínek konkurenčního prostředí a musí brát v úvahu cenu shodného typu minerální vlny jiných výrobců nebo velkoobchodců.

Tab. 4.2.3: **Přehled cen**

	<i>Kč/m³</i>	<i>EUR/m³¹⁰</i>
<i>Nákupní cena</i>	260	9,60
<i>Konkurenční cena</i>	352	12,99
<i>Předpokládaná prodejní cena</i>	350	12,92

Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů analyzované společnosti

e) Kalkulace dopravních nákladů

Prodej minerální vlny je realizován pouze v kamionovém množství. Na jeden nákladní automobil o nosnosti 24 t lze naložit 22 palet minerální vlny po dvaceti rolích na každé paletě, což je přibližně 530 m³ minerální vlny. Přesné množství je závislé na konkrétní tloušťce vlny.

Pro dopravu této komodity je využívána spediční společnost Aleš Novák se sídlem v Táboře, IČ 70669589, fakturace u této komodity je v EUR. Ceny dopravy jsou převzaty z ceníku této společnosti a jsou dány vzdáleností na jednotlivá místa vykládky. Tato místa jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab.4.2.3: **Kalkulace dopravních nákladů**

	<i>Vzdálenost [km]</i>	<i>Cena dopravy [EUR]</i>	<i>Cena¹¹ za m³</i>
<i>Brněnsko</i>	730	900	46 Kč
<i>Praha</i>	820	950	49 Kč
<i>Karvinsko</i>	920	1.050	54 Kč
<i>Liberecko a Mostecko</i>	920	1.050	54 Kč
<i>Považská Bystrica</i>	840	920	1,74 EUR
<i>Žilina, Čadca</i>	900	1.050	1,98 EUR

Zdroj: Vlastní zpracování

¹⁰ Pro převody měn autorka vycházela z kurzu 1 EUR = 27,10 CZK.

¹¹ Autorka počítá s průměrným ložným objemem 530 m³ na jednom nákladním automobilu.

f) Kalkulace profinancování

Dodávky minerální vlny jsou financovány s využitím regresního faktoringu u KB a revolvingového úvěru u KB.

- **Regresní faktoring**

Pomocí tohoto úvěru profinancuje analyzovaná společnost dodávky pro odběratele v České republice. KB poskytuje společnosti ORFIN Industry, s. r. o. regresní faktoring při úrokové sazbě 5,0 RPSN¹².

Při profinancování regresním faktoringem analyzovaná společnost po dodávce zboží vystaví prodejní fakturu na svého odběratele, na kterého má KB povolené limity čerpání. KB poté ihned profinancuje 80 % z ceny prodejních faktur včetně DPH. Zbývajících 20 % proplatí KB po dosažení lhůty splatnosti faktur za předpokladu úhrady ze strany odběratele.

Při analýze profinancování autorka vychází z předpokládané prodejní ceny minerální vlny NEOWOOL, jejíž výše je 350 Kč/m³ pro prodej v České republice. V této ceně je již zakalkulována cena dopravy.

Tab. 4.2.3: **Přehled cen**

	<i>Cena za dodávku [Kč]</i>	<i>Cena za m³[Kč]</i>
<i>Prodejní faktura za dodávku bez DPH</i>	185.500	350
<i>Prodejní faktura za dodávku vč. DPH</i>	224.455	424

Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů analyzované společnosti

Tab. 4.2.3: **Kalkulace profinancování kontokorentním úvěrem**

	<i>1 rok</i>	<i>2 měsíce Splatnost faktury 60 dní</i>
<i>RPSN</i>	5	0,83

¹² Autorka nebere v úvahu poplatky za zřízení faktoringu.

<i>Úrok při profinancování 80 % dodávky vč. DPH [Kč]</i>	8.978	1.490
<i>Úrok při profinancování 80 % vč. DPH [Kč/m³]</i>	17	2,80

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že profinancováním jedné dodávky minerální vlny s využitím regresního faktoringu u KB činí 2,80 Kč/m³. Autorka tuto částku pro další výpočet zaokrouhlila na 3 Kč/m³.

- **Revolvingový úvěr**

Pomocí tohoto úvěru profinancuje analyzovaná společnost dodávky pro odběratele v Slovenské republice. KB poskytuje společnosti ORFIN Industry, s. r. o. kontokorentní úvěr při úrokové sazbě 4,2 RPSN.

Při analýze profinancování autorka vychází z předpokládané prodejní ceny minerální vlny NEOWOOL, jejíž výše je 12,92 EUR/³ pro prodej na Slovensku. V této ceně je již zakalkulována cena dopravy.

Tab. 4.2.3: **Přehled cen**

	<i>Cena za dodávku [EUR]</i>	<i>Cena za m³ [EUR]</i>
<i>Prodejní faktura za dodávku bez DPH</i>	6.845,00	12,92

Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů analyzované společnosti

Tab. 4.2.3: **Kalkulace profinancování kontokorentním úvěrem**

	<i>1 rok</i>	<i>2 měsíce Splatnost faktury 60 dní</i>
<i>RPSN</i>	5	0,83
<i>Úrok při profinancování 80 % dodávky [EUR]</i>	273,80	56,81
<i>Úrok při profinancování 80 % [EUR/m³]</i>	0,52	0,11

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že profinancováním jedné dodávky minerální vlny s využitím regresního faktoringu u KB činí 0,11 EUR/m³.

g) Ostatní náklady

Společnost ORFIN Industry, s. r. o. má ve svých směrnících stanovené režijní náklady pro přímé dodávky minerální vlny, a to ve výši 2,5 % z nákupní ceny zboží. Důvodem vyšších režijních nákladů jsou kalkulované služební cesty do výrobního závodu v Itálii.

Při nákupní ceně minerální vlny 9,60 EUR/m³, což je 260 Kč/m³, režijní náklady činí 7 Kč/m³ při prodeji v České republice a 0,24 EUR/m³ při prodeji na Slovensku.

h) Stanovení ziskovosti

Důkladnou analýzou konkurenčních nabídek minerálních vln stejných technologických vlastností byla nejprve navržena předpokládaná prodejní cena tak, aby prodejní cena společnosti ORFIN Industry, s. r. o. byla pro odběratele zajímavá.

Dále byli vybráni konkrétní odběratelé, pro které KB povolila profinancování formou regresního faktoringu.¹³ Při dalších kalkulacích této komodity autorka na základě požadavků vedení společnosti ORFIN Industry, s. r. o. nerozebírá tvorbu ceny pro konkrétní odběratele, nýbrž pouze pro předem stanovené regiony, které jsou uvedeny v níže uvedených tabulkách.

Následující tabulka zachycuje souhrn nákladů.

Tab. 4.2.3: **Souhrn nákladů**

	<i>Kč/m³</i>	<i>EUR/m³</i>	<i>Celkové náklady</i>
<i>Nákupní cena</i>	260	9,60	/
<i>Náklady profinancování</i>	3	0,11	/
<i>Režijní náklady</i>	7	0,24	/
<i>Dopravní náklady</i>			
<i>Brněnsko</i>	46	/	316,- Kč
<i>Praha</i>	49	/	319,- Kč
<i>Karvinsko</i>	54	/	324,- Kč

¹³ Tito konkrétní odběratelé jsou uvedeni v Tab. 4.1.1: Srovnání nabídek KB a ČSOB.

<i>Liberecko a Mostecko</i>	54	/	324,- Kč
<i>Považská Bystrica</i>	/	1,74	11,69 EUR
<i>Žilina, Čadca</i>	/	1,98	11,93 EUR

Zdroj: Vlastní zpracování

Prodejní ceny ve všech regionech musí být shodné, a to z důvodu plošné cenové politiky prodeje těchto výrobků u všech prodejců. Zakalkulováním dopravních a ostatních nákladů lze zjistit, zda navržená předpokládaná prodejní cena je v těchto regionech reálná při dosažení minimální plánované ziskovosti ve výši 5 %, která vychází ze směrnic analyzované společnosti.

Dosažení plánované ziskovosti pro jednotlivé regiony, do kterých analyzovaná společnost dodává, bude zachyceno v následujících tabulkách.

Tab. 4.2.3: **Stanovení ziskovosti pro Brněnsko**

	<i>Brněnsko</i>
<i>Plánovaný zisk [Kč]</i>	13
<i>Dosažený zisk [Kč/m³]</i>	34
<i>Plánovaný zisk [%]</i>	5,00
<i>Dosažený zisk [%]</i>	13,08
<i>Dosažení plánovaného zisku [%]</i>	+8,08
<i>Dosažený zisk [Kč/dodávka]</i>	18.020

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.2.3: **Stanovení ziskovosti pro Prahu**

	<i>Praha</i>
<i>Plánovaný zisk [Kč]</i>	13
<i>Dosažený zisk [Kč/m³]</i>	31
<i>Plánovaný zisk [%]</i>	5,00
<i>Dosažený zisk [%]</i>	11,92
<i>Dosažení plánovaného zisku [%]</i>	+6,92
<i>Dosažený zisk [Kč/dodávka]</i>	16.430

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.2.3: Stanovení ziskovosti pro Karvinsko, Liberecko a Mostecko

	<i>Karvinsko, Liberecko a Mostecko</i>
<i>Plánovaný zisk [Kč]</i>	13
<i>Dosažený zisk [Kč/m³]</i>	26
<i>Plánovaný zisk [%]</i>	5,00
<i>Dosažený zisk [%]</i>	10,00
<i>Dosažení plánovaného zisku [%]</i>	+5,00
<i>Dosažený zisk [Kč/dodávka]</i>	13.780

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.2.3: Stanovení ziskovosti pro Považskou Bystricu

	<i>Považská Bystrica</i>
<i>Plánovaný zisk [EUR]</i>	0,48
<i>Dosažený zisk [EUR/m³]</i>	1,23
<i>Plánovaný zisk [%]</i>	5,00
<i>Dosažený zisk [%]</i>	12,81
<i>Dosažení plánovaného zisku [%]</i>	+7,81
<i>Dosažený zisk [Kč/dodávka]</i>	651,90

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.2.3: Stanovení ziskovosti pro Žilinu a Čadcu

	<i>Žilina, Čadca</i>
<i>Plánovaný zisk [Kč]</i>	0,48
<i>Dosažený zisk [Kč/m³]</i>	0,99
<i>Plánovaný zisk [%]</i>	5,00
<i>Dosažený zisk [%]</i>	10,31
<i>Dosažení plánovaného zisku [%]</i>	+5,31
<i>Dosažený zisk [Kč/dodávka]</i>	524,70

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedených propočtů vyplývá, že společnost ORFIN Industry, s. r. o. si zajistila u italského výrobce natolik výhodné cenové podmínky, že i při vysokých dopravních nákladech je schopna nabídnout svým odběratelům příznivou cenu a zároveň dosáhnout podstatně vyššího než minimálního plánovaného zisku.

Analyzovaná společnost může tedy dodávat minerální vlnu NEOWOOL všem svým odběratelům v České republice, u kterých KB odsouhlasila profinancování pomocí regresního faktoringu. Slovenským odběratelům, které má analyzovaná společnost v této chvíli v oblasti Žiliny, Čadce a Považské Bystrice, může taktéž minerální vlnu dodávat.



Obr. 4.2.3: Místa vykládky minerální vlny NEOWOOL

Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučení pro daný sortiment

Autorka provedením analýzy prodeje minerální vlny zjistila, že prodej této komodity je pro analyzovanou společnost velmi výhodný. V návaznosti na to doporučuje vedení společnosti posílení aktivity obchodních zástupců v České a Slovenské republice s cílem zvýšit prodej minerální vlny.

Zároveň autorka navrhuje zvýšení propagační činnosti. Jejím cílem bude dostat do povědomí tento konkrétní typ minerální vlny v celé České republice. U vybraných

odběratelů mimo okruh stávajících odběratelů analyzované společnosti byla provedena důkladná analýza a bylo zjištěno, že minerální vlna NEOWOOL není ve stavebnictví příliš známá.

Prodej a reklama minerální vlny NEOWOOL má podle autorky nevyužité rezervy, přičemž možnosti jejího prodeje jsou díky kvalitě, ceně i možnosti dodání v rámci celé České republiky značné.

4.3 Shrnutí

Jedině správná nákupní a prodejní strategie umožňuje analyzované společnosti obstát v konkurenčně náročném prostředí maloobchodního trhu stavebních materiálů. Svůj nákup musí pojmut tak, aby jí přinesl konkurenční výhodu z hlediska ceny, platebních podmínek, širší sortimentu, stability dodávek a kvality zboží. Dalším zvýšením obrátu by mohla u svých dodavatelů získat větší množstevní bonusy a ještě lepší platební podmínky.

Strategii prodeje nemá společnost ORFIN Industry, s. r. o. dle autorky dostatečně propracovanou, a to ze dvou hledisek. Prvním je absence obchodních zástupců v regionech, které dávají předpoklad možného prodeje stávajícího sortimentu. V současné době vedení společnosti vyhlásilo výběrové řízení na obchodního zástupce pro oblast jižních Čech. Druhým je nedostatečná propagace společnosti. Aby v této oblasti došlo ke zlepšení, doporučuje autorka využít externího pracovníka marketingu nebo marketingovou společnost s cílem cílené propagace jak společnosti ORFIN Industry, s. r. o. jako takové, tak nových druhů či značek zboží, které jsou součástí prodejní nabídky. Měly by být zasílány newslettery s novými nabídkami a akčními slevami jak stávajícím, tak potenciálním odběratelům, a společnost by měla být taktéž více propagována v tisku a na internetu.

Důležitým faktorem prodeje je také doprava zboží od výrobce k zákazníkovi, případně ze skladu k zákazníkovi, kdy spolehlivost a cena dopravy hrají důležitou roli.

5 Závěr

Cílem diplomové práce je návrh vhodné strategie nákupu a prodeje vybrané společnosti. V úvodu práce byly položeny rozhodující otázky, na které existují poměrně jednoznačné odpovědi. Dle autorky se vybrané společnosti i přes velmi silné konkurenční prostředí daří prosazovat v oblasti prodeje vybraného sortimentu stavebního materiálu.

V úvodní teoretické části byly popsány a rozebrány klíčové pojmy, s kterými bylo pracováno v aplikační části práce.

Pro společnost ORFIN Industry, s. r. o. je rozhodující výběr takového sortimentu stavebních materiálů, jehož prodejem by získala významné postavení u svých odběratelů. V praktické části byly tedy analyzovány vybrané druhy stavebních materiálů, a to z hlediska nákupu, prodeje, dopravy a profinancování. Na tyto materiály byla provedena kalkulace cen, jejímž cílem bylo zjistit, zda je daná společnost schopna nabídnout svým zákazníkům zboží za konkurenceschopných cenových podmínek. Dále byla provedena analýza možných způsobů profinancování. Cílem bylo zvolit vhodný způsob profinancování zboží s ohledem na požadavky dodavatelů a na přání a potřeby odběratelů, mezi které patří převážně výhodná cena, platební podmínky a stabilita dodávek.

Touto diplomovou prací bylo zjištěno následující:

- Společnost ORFIN Industry, s. r. o. umí vybrat konkrétní druhy stavebních materiálů a zajistit pro ně vhodné podmínky nákupu z hlediska ceny a stability dodávek.
- Umí zajistit profinancování pomocí faktoringu a úvěrů u Komerční banky, a. s. a Československé obchodní banky, a. s.
- Je schopna nabídnout odběratelům požadované ceny a platební podmínky na vybrané druhy zboží.
- Obchodní strategie umožňuje posílit pozici společnosti jakožto dodavatele u vybraných stavebnin a stavebních společností.

Autorka i přes kladný výsledek provedené analýzy doporučuje, aby se společnost více zaměřila na posílení své pozice v České i Slovenské republice, jelikož má velmi dobré předpoklady pro přímé dodávky určitých druhů zboží do oblastí, které nepokrývá svými

obchodními zástupci.¹⁴Toto doporučení by zákonitě vedlo ke zvýšení prodejnosti, a tím i zvýšení ziskovosti analyzované společnosti. Dalším doporučením autorky je posílení marketingové činnosti, a to převážně v oblasti propagace prodeje minerální vlny NEOWOOL, která by se v příštích letech mohla stát hlavním sortimentem prodeje společnosti ORFIN Industry, s. r. o.

¹⁴ Jednotlivá konkrétní doporučení jsou uvedena v kapitole 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3

Seznam použité literatury

1. CIMLER Petr a Dana ZARAŽILOVÁ. *Retail management*. Praha : ManagementPress, 2007. 307 str. ISBN 978-80-7261-167-6.
2. ČAPEK, A., M. HÁJEK a P. MERTLÍK. *Konkurenceschopnost české ekonomiky*. Acta OeconomicaPragensia : Postavení České republiky a vývoj její konkurenční schopnosti na cestě do EU, vědecký sborník VŠE. 1999, č. 1, str. 7 - 36.
3. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha : Grada, 2012. 381 str. ISBN 978-80-247-3985-4.
4. HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové strategie*. Praha : IDEA SERVIS, 2014. 103 str. ISBN 978-80-85970-81-4.
5. KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER, K. *Marketing management*. 14. vyd. Praha : Grada, 2013. 816 str. ISBN 978-80-247-4150-5.
6. NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, s. r. o, 2006. 324 str. ISBN 80-7261-152
7. PŘIBOVÁ, Marie. *Analýza konkurence a trhu*. Praha : Grada, 1998. 96 str. ISBN 80-7169-536-X.
8. ŠTICHHAUEROVÁ, Eva. *Kalkulační třídění nákladů*. Liberec, 2013. Technická univerzita v Liberci.
9. WAWROSZ, Petr. *Zdroje financování podnikatelské činnosti*. Ostrava : Sagit, 1999. 336 str. ISBN 80-7208-106-3.
10. Bankovní úvěry. . [online]. [cit. 2016-11-06]. Dostupné z: <http://www.uvera.cz/dodavatsky-uver/>
11. Benefico. [online]. [2016-11-26]. Dostupné z: <http://www.eaukcebenefico.cz/strategie-nakupu/>
12. Co je Kalkulace? (výpočet, propučet, hrubý odhad, stanovení ceny). *Testy z účetnictví* (www.testyzucetnictvi.cz) [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.testyzucetnictvi.cz/slovnicek-ucetnich-pojmu.php?pojem=kalkulace>
13. Deník veřejné správy [online]. Praha, 1999 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=24838>
14. DobréZnámky.cz. . [online]. [cit. 2016-11-01]. Dostupné z: <http://www.dobreznamky.cz/kalkulace-uplnych-a-neuplnych-nakladu/>

15. iPodnikatel.cz. *iPodnikatel.cz*. [online]. [cit. 2016-11-01]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/cenove-strategie-jak-stanovit-cenu-produktu.html>
16. Jaroslav Cirkovský. *Excelentní nákup.cz* [online]. [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <http://www.excellentnakup.cz/strategicke-rizeni-nakupu-a-strategie-nakupu/>
17. KB Factoring. *Factoring KB, a. s.*. [online]. [cit. 2016-11-06]. Dostupné z: <http://www.factoringkb.cz/cs/slovník.shtml>
18. Management Mania. *ManagementMania.com*. [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategie-strategy>
19. Management Mania. *ManagementMania.com*. [online]. [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/benchmarking>
20. Managementconsulting. *BANAN.CZ*. [online]. [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: <http://www.management-consulting.cz/cz/podnikatelska-strategie>
21. Marketingová strategie. *Podnikátor - pomůže Vám v podnikání*. [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16414/Marketingova-strategie>
22. Marketingová strategie: Strategie tržní orientace. *Kurzy.knihovna.cz* [online]. [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <http://kurzy.knihovna.cz/mod/book/view.php?id=231&chapterid=75>
23. miraslebl. *Miras.cz*. [online]. [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/>
24. Nakladatelství C. H. Beck. [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.beck.cz/strategie-nakupu-krok-za-krokem-d>
25. Nauka o podniku. *Nauka o podniku*. [online]. [cit. 2016-11-01]. Dostupné z: http://nop.topsid.com/index.php?war=kalkulace_nakladu
26. oPůjčky.cz. *oPůjčky.cz*. [online]. [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: <http://www.opujcky.cz/bankovni-pujcky>
27. Půjčky přehledně. . [online]. [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: <http://pujckyprehledne.cz/jake-existuji-typy-bankovnich-uveru>
28. Referáty-seminárky.cz [online]. [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <http://referaty-seminarky.cz/podnikatelska-filosofie-marketing/>
29. ShopCentrik. *NETDIRECT*. [online]. 10.4.2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.shopcentrik.cz/slovník/konsignacni-sklad.aspx>
30. Strateg. *strateg.cz*. [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

31. Strategie nákupu - krok za krokem. *eshop C. H. Beck* [online]. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://www.beck.cz/strategie-nakupu-krok-za-krokem-d>
32. SystemOnLine. [online]. [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/podnikova-strategie-a-balanced-scorecard.htm>
33. Ušetřeno.cz. *Ušetřeno.cz s. r. o.* [online]. [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: <https://www.usetreno.cz/slovník-pojmu/bankovní-uver/>
34. BARTOŠ, Miroslav. *Nákupní a prodejní strategie obchodní firmy*. Praha, 2011. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, Katedra obchodního podnikání a komerčních komunikací.
35. NĚMEČEK, MBA, Ing. František. *Strategické řízení nákupu jako zdroje konkurenční výhody malých a středních firem*. [online]. [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: http://strategy4smes.mendelu.cz/userfiles/tiny_uploads/Prezentace/07_Frantisek%20Nemek_strategie%20nakupu.pdf
36. PETŘÍKOVÁ, Michaela. *Analýza konkurenčního okolí malého podniku*. Ostrava, 2015. Bakalářská práce. Vysoká škola Báňská - Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.

Seznam zkratek


SBU	Strategické podnikatelské jednotky
KB	Komerční banka, a. s.
ČSOB	Československá obchodní banka, a. s.
RPSN	Roční procentní sazba nákladů

Prohlášení o použití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. 4. 2017


Bc. Michaela Petříková

Seznam příloh

Příloha č. 1: Hlavní dodavatelé společnosti ORFIN Industry, s. r. o.

Příloha č. 2: Regiony pro prodej polystyrenu

Příloha č. 3: Místa vykládky minerální vlny NEOWOOL